

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**Г. І. Фалецька**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з дисципліни

**«ЛОГІСТИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ»**

*(для студентів першого року денної і заочної форм навчання  
спеціальності 073 – Логістика)*

**Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2017**

**Фалецька Г. І.** Конспект лекцій з дисципліни «Логістичний консалтинг» для студентів першого року денної і заочної форм навчання спеціальності 073 – Логістика / Г. І. Фалецька; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 66 с.

Автор        канд. техн. наук., доц. Г. І. Фалецька

Рецензент   канд. техн. наук., доц. Є. І. Куш

*Рекомендовано кафедрою транспортних систем і логістики,  
протокол засідання № 1 від 31 серпня 2016 р.*

## ЗМІСТ

ТЕМА 1	
ОБ’ЄКТ, ПРЕДМЕТ І МЕТОД ЛОГІСТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ .....	4
ТЕМА 2	
ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ.....	11
ТЕМА 3	
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ПОСЛУГ КОНСАЛТИНГУ ПО РІЗНИМ СФЕРАМ ДІЯЛЬНОСТІ І СЕКТОРАМ ЕКОНОМІКИ.....	17
ТЕМА 4	
ФОРМИ ТА МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ-ЗАМОВНИКА.....	24
ТЕМА 5	
ВИДИ КОНСАЛТИНГУ. ВИДИ ЗАДАЧ, ЩО ВИРІШУЮТЬ КОНСУЛЬТАНТИ.....	32
ТЕМА 6	
МЕТОДИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ .....	46
ТЕМА 7	
МЕТОДИ АКТИВІЗАЦІЇ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ.....	54
ТЕМА 8	
НОВІ ФОРМИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	61
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	64

## ТЕМА 1 ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ И МЕТОД ЛОГІСТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ

Поняття «*консалтинг*» з англійської consulting – буквально перекладається як консультування. Саме поняття «*консультування*» – відбулося від терміну «consultatio» – нарада. Таким чином, поняття «консультування» і «консалтинг» ідентичні, а слово «консалтинг» прийшло до нас у 90-і рр.. минулого століття з за кордону під час переходу країни на ринкові механізми економіки, до речі, разом з іншими поняттями, наприклад «менеджмент» (управління, завідування, правління, дирекція, адміністрація).

*Консультація* (нарада) – передача знань від консультанта клієнту.

*Консультант* (від лат. *consultans* – радник) – фахівець, службовим обов'язком якого є поради та висновки з питань його спеціальності.

*Консалтинг* (*консультування*) – вид професійних послуг, який передбачає проходження складного процесу взаємодії консультанта і клієнта, що ґрунтується на певній методиці або навіть технології та передбачає аналіз існуючих бізнес-процесів клієнта, обґрунтування перспектив розвитку та використання науково-технічних, організаційних і економічних інновацій для оптимізації його бізнесу.

Логістичний консалтинг як самостійна наукова дисципліна має конкретну практичну спрямованість. Логістичний консалтинг допомагає орієнтуватися у виборі стратегій розвитку організації, особливо в сучасній Україні, де нове покоління керівників потребує серйозної теоретичної та практичної бази, що дозволяє осмислювати що відбуваються зміни, визначати тенденції соціально-економічного розвитку та керувати ними. Дисципліна орієнтує менеджера на діяльність, спрямовану на безперервний розвиток і генерування змін в організації, спрямовану в кінцевому рахунку на збільшення прибутку; на безперервний моніторинг ринку освітніх та консалтингових послуг, прогнозування, програмування та оптимізацію всієї організаційної структури і збільшення управлінської рефлексії.

Цілями даної дисципліни є вивчення студентами теорії і практики логістичного консалтингу, потреб ринку в послугах бізнес-консультантів, основних форм і методів логістичного консультування, методів підвищення управлінської компетентності та управлінської культури на етапі переходу від командно-адміністративної економіки до ринкової системи господарства.

Завдання вивчення дисципліни:

- ознайомлення з сутністю і змістом консультаційної діяльності;
- навчання теорії і практиці проведення логістичного консультування з використанням професійних консультантів ;
- закріплення знань і розвиток навичок з практичного консультування.

Під методом консультування розуміється загальна схема (план дій), сформована на основі узагальненого досвіду результативних консультацій даного виду, що дозволяє виробити відповідну програму дій.

Визначення логістичного консалтингу – як діяльність, як процес, і результат інтелектуальної діяльності фірми замовника та консультантів, як форма допомоги, як сервісна послуга, як засіб підвищення управлінської компетентності, як метод впровадження інновацій в систему діяльності організації та інше.

Консалтинг (консультування) – діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності. Мета консалтингу - допомогти системі управління (менеджменту) в досягненні заявлених цілей. Іншими словами: консалтинг – це управлінське консультування з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, який чиниться зовнішніми консультантами для вирішення тієї чи іншої проблеми. Консалтингові компанії спеціалізуються за окремими напрямками діяльності (наприклад, фінансової, кадрової, організаційної, стратегічної).

Консультування з питань управління, логістичне консультування, є особливою сферою послуг і складовою частиною інфраструктури ринкової

економіки. Це важлива професійна служба, яка допомагає керівникам аналізувати і вирішувати що стоять перед їхніми організаціями практичні завдання, а також переймати чужий досвід.

Характерні риси логістичного консультування: професіоналізм, незалежність.

Принципи логістичного консультування: науковість, гнучкість, прогресивність, збереження системи в процесі консультування, зміна системи в результаті консультування, наступність, конкретність, гласність, компетентність, динамічність, креативність, ефективність.

Суміжні з логістичним консультуванням є фінансовий аудит, бухгалтерське обслуговування, освітні послуги, рекрутингові послуги (кадрове або рекрутингове агентство – посередник на ринку праці, організація, що надає послуги роботодавцям з пошуку та підбору персоналу та / або надає послуги претендентам з пошуку роботи та працевлаштування , а також інші супутні послуги), юридичні послуги, інформаційне обслуговування, інжинірингові послуги (область інжинірингу охоплює весь спектр проектно-вишукувальних робіт (перед-проектна підготовка, техніко-економічне обґрунтування, конструкторські розробки), послуги з підготовки та супроводження будівництва об'єктів, а також їх експлуатації та інш.), проектно-інформаційне консультування.

Основні види ділових послуг в Україні: лобіювання (лобіювання (те ж що і «лобізм»)) – інститут політичної системи , що представляє собою процес з просування інтересів приватних осіб , корпоративних структур (а також їх професійних лобістських фірм та громадських організацій) в органах державної влади, з метою добитися прийняття вигідного для них політичного рішення), тренінг (тренінг (англ. Training від train – навчати , виховувати ) – метод активного навчання, спрямований на розвиток знань, умінь і навичок і соціальних установок. Тренінг – форма інтерактивного навчання, метою якого є розвиток компетентності міжособистісного і професійної поведінки в спілкуванні), бухгалтерське обслуговування, інвестиційне обслуговування,

забезпечення інформаційними технологіями, юридичне обслуговування, аудит, ділова інформація, реклама й відносини із громадськістю, рекрутинг, управлінське консультування, інжиніринг.

Зазвичай відзначають, що розвиток бізнесу в усіх країнах ринкової економіки опирається на потужну інфраструктуру його підтримки. Особливе місце в рамках цього інфраструктурного комплексу займає управлінська інфраструктура. Основу управлінської інфраструктури складають консалтингові фірми. Управлінський консалтинг являє собою професійну діяльність, суб'єкти якої роблять дуже корисні для менеджерів послуги. Багато практиків управлінського консалтингу називаються навіть радниками з питань управління. Професійна діяльність з управлінського консалтингу набуває все більших масштабів, і меж її зростання поки не видно. Кожен день нові організації становляться клієнтами консалтингових компаній або індивідуальних консультантів. І велика частина цих організацій задоволена тими послугами, які вони отримують. Зазвичай виділяють *два основних* підходи до визначення поняття «консультування». У першому випадку використовується широкий функціональний погляд на консультування. Прикладом може служити визначення, яке дає Фріц Стееле: «Під процесом консультування я розумію будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це». Управлінський консалтинг як сфера бізнесу – одна з найбільш закритих і малозрозумілих галузей для непрофесіоналів. Незважаючи на уявну простоту надання порад для управлінців, фахівцям досі не вдається прийти як до загального, так і до більш-менш чіткого визначення продуктів управлінського консультування і до розуміння його кордонів. Ще більш важке завдання являє собою оцінка його реальної ефективності. Економічний ефект пропонованих порад часто виявляється лише з часом, його важко відокремити від наслідків інших впливів. Проте різні промислові структури і фінансові інститути світу щорічно виділяють десятки мільярдів доларів на послуги зовнішніх

консультантів. Оборот ринку консалтингових послуг стрімко зростає, а його клієнтів навряд чи можна дорікнути в марнотратності, відсутності здорового глузду або в альтруїзмі.

Постійний пошук підприємцями нових засобів підвищення ефективності виробництва, спроби з боку фахівців управління знайти комерційний додаток своїм здібностям, логіка розвитку організаційної науки і практики привели до виникнення перших професійних фірм з управлінського консалтингу, які почали виникати порівняно недавно – в 20-і рр. ХХ ст.

Формування управлінського консультування як самостійної індустрії починалося з вирішення класичних проблем стратегічного менеджменту, різних аспектів корпоративної стратегії, проведення стратегічних досліджень ринку, планування великих організаційних перетворень.

З одного боку, становлення цієї сфери бізнесу було засновано на виявленні та описі різних методів і принципів консультування. З іншого – підприємець повинен був сам відчувати незадоволеність своїм становищем і бажання вдосконалювати свої справи і методи управління.

Вперше сприятливі умови для цього виникли у зв'язку із зародженням наукового управління в другій половині ХІХ в. Консультування на основі теорії наукового управління концентрувалася на питаннях продуктивності та ефективності роботи підприємства, раціональної організації праці і зниженні витрат виробництва. Таке консультування називали організацією виробництва, а консультантів – експертами з ефективності.

Структура послуг, що надаються 40 найбільшими управлінськими консалтинговими фірмами, виглядає наступним чином:

- консалтингові послуги з питань управління операціями і процесами (включаючи питання реорганізації бізнесу і комплексного управління якістю) складають в портфелі послуг цих фірм 31 %;
- консультування з питань корпоративної стратегії – 17 %;
- консультування з питань інформаційно-технологічної стратегії ~ – 17 %;
- консультування з питань розвитку бізнесу – 16 %;



- консультування з питань організаційного проектування – 11 %;
- фінансове консультування – 6 %;
- послуги з питань маркетингу та продажу – 2 %.

З іншого боку, якщо проаналізувати характер клієнтів цих фірм, то:

- 22 % всіх послуг виробляються цими консалтинговими фірмами по замовленнях від підприємств фінансового сектора економіки;
- 11 % – від підприємств з виробництва товарів народного споживання;
- 11 % – від інших промислових підприємств;
- 10 % – від компаній сфери телекомунікацій;
- 9 % – від підприємств енергетичного сектора;
- 9 % – від урядових установ;
- 9 % – від закладів охорони здоров'я;
- 8 % – від науково-дослідних організацій;
- 3 % – від засобів масової інформації і підприємств шоу-бізнесу;
- 2 % – від підприємств оптової та роздрібно торгівлі;
- 6 % – від інших.

Найбільш значущі для світової економіки тенденції останніх двох десятиліть, буквально на очах змінюють її структурні параметри, глобалізація (з англійської *globalization*) — процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. У ширшому розумінні – перетворення певного явища на планетарне, таке, що стосується всієї Землі. Основними наслідками глобалізації є міжнародний поділ праці, міграція в масштабах усієї планети капіталу, людських та виробничих ресурсів, стандартизація законодавства, економічних та технічних процесів, а також зближення культур різних країн. Це об'єктивний процес, який носить системний характер, тобто охоплює всі сфери життя суспільства. В результаті глобалізації світ стає більш зв'язаним і залежним від усіх його суб'єктів. Відбувається збільшення як кількості спільних для груп держав проблем, так і кількості та типів інтегрованих суб'єктів.), дерегулювання (від лат. *Regula* – правило ; англ. *Deregulation* ) – скасування або скорочення державного регулювання у

певній сфері суспільних відносин), періодичні хвилі гігантських транснаціональних злиттів і поглинань, повсюдне впровадження та стрибкоподібні зміни поколінь інформаційних технологій, нарешті, бурхливе зростання електронного бізнесу – внесли і продовжують вносити вирішальний внесок у прискорений розвиток індустрії управлінського консалтингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій по проблемі виявив, що огляду ринку управлінського консультування в Україні присвячена достатня кількість наукових праць. За даними провідних досліджень, у даний час в Україні працює понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, з яких 42% займаються виключно наданням послуг з питань управлінського консультування. Серед українських організацій, котрі вважаються консалтинговими, 42% займаються тільки консультуванням, 30 % – присвячують консультуванню лише 80% загального обсягу продажу. Останнє статистичне дослідження ринку управлінського консультування в Україні було проведено з ініціативи Української Асоціації менеджмент-консультантів у 1999 р., і за його результатами вияснилось, що ринок послуг з управлінського консультування в нашій країні не є зрілим. Однак передумови розвитку є: переважна більшість опитаних потенційних клієнтів визначили, що професійна консультаційна допомога у поліпшенні процесу ведення бізнесу може бути корисною.

## **ТЕМА 2 ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ**

Необхідно відзначити, що консультування має давнє коріння. Практично всі древні правителі мали радників, тобто консультантів. Так, наприклад, книга «Повчання Птаххотепа» (Давній Єгипет, 2000 – 1500 рр.. до н.е.) містить поради начальнику – суб'єкту управління: «... будь спокійний, коли слухаєш ти слова прохача; не відштовхує його перш, ніж він полегшить душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, уражена нещастям, хоче вилити свою душу навіть більше, ніж добитися сприятливого вирішення свого питання».

У Древній Греції про необхідність спеціалізації виробничих процесів говорив Платон. Сократ, аналізуючи діяльність управлінців у різних сферах діяльності, говорив про те загальному, що складає основу їх праці: «Головне завдання – поставити потрібну людину на потрібне місце і домогтися виконання своїх вказівок».

До речі кажучи, діяльність радників була досить небезпечною. Так, Теодот – радник єгипетського царя Птолемея Діонісія – умовив Птолемея вбити Помпея, що шукав притулку в Єгипті, щоб заслужити розташування Цезаря. Однак результат виявився протилежним і Теодот втік від гніву Цезаря. Згодом був убитий Брутом. Радники найчастіше мали спеціалізацію – з юридичних, військових питань, ведення господарства, релігії, вихованню дітей та інш. Часто радники об'єднувалися в колегіальний дорадчий орган, який мав певну ступінь незалежності. У деяких народів, наприклад в Індії, посаду радника могла передаватися у спадок.

Істотний внесок у розвиток управлінської думки вніс італійський державний діяч Макіавеллі (1469 – 1527). Він, зокрема, говорив: «Про розум правителя першим ділом судять по тому, яких людей він до себе наближає; якщо це люди віддані й здібні, то можна завжди бути впевненим у його мудрості, бо він зумів пізнати їх здатності і утримати їх відданість». Макіавеллі належить і ця блискуча управлінська думка: «Багато хто вважає, що

дехто з государів, що славиться мудрими, славою своєї зобов'язані не собі самим, а добрих порад своїх наближених, але думка це помилково. Бо правило, яке не знає винятку, говорить:» государю, який сам не володіє мудрістю, марно давати благі поради «.

Консалтинг як професійна діяльність зародився наприкінці позаминулого століття в ході промислової революції, коли почали здійснюватися пов'язані з нею інституційні та суспільні перетворення. Поступово накопичується управлінський досвід. Він узагальнюється, структурується. Високий рівень спілкування у виробничій сфері робить можливим передачу цього досвіду та вироблення відповідних рекомендацій. Умовно можна виділити три основних джерела появи управлінського консультування:

1. Пошук нових засобів підвищення ефективності виробництва з боку підприємців;
2. Спроби комерційного докладання своїх здібностей спеціалістами управління;
3. Логіка розвитку організаційної науки.

Консультування на основі наукового управління концентрувалася на питаннях продуктивності та ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці і зниженні витрат виробництва. Таке консультування називали організацією виробництва, а консультантів – експертами по ефективності.

У 1886 р. американський професор Артур Літл заснував компанію Arthur D. Little, надає консультаційні послуги з бухгалтерського обліку та менеджменту. Бурхливе зростання промисловості виявив гостру нестачу знань і навичок у сфері управління кадрами і просування товарів. Ця сфера діяльності почала формуватися як окрема галузь, фундаментом якої послужили наукові розробки з раціональної організації праці, ефективності виробництва, підбору та навчання персоналу американського вченого Ф. Тейлора, який сам також здійснював консалтинг.

Нова область професійних послуг – консультування з економіки і управління почала розвиватися на початку 20 століття. Перші консультантами

були:Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон і Артур Д. Літл. Перша консалтингова фірма («Служба ділових досліджень») з'явилась на початку ХХ ст. в Чикаго. У 1914 році Едвіном Бузом була організована служба ділових досліджень, що стала однією з перших консалтингових компаній в світі – «Booz Allen Hamilton», а в 20-х роках такі фірми з'явилися в Європі (в першу чергу в Англії та Німеччині).

Наступним етапом розвитку ринку консалтингових послуг можна вважати кінець 20-х початок 30-х років. У 1926 році Джеймс МакКінсі і Ендрю Томас Карні заснували фірму, яка дала початок двом найбільшим консалтинговим компаніям світу – «McKinsey & Company» і «AT Kearney».

В умовах прискореного повоєнного розвитку консалтинг здобуває неймовірну актуальність, популярність і займає важливе місце в ринковій інфраструктурі. Подальший розвиток консалтингу зберігає стійкий темп, з кожним роком нарощуючи обсяги.

Істотний внесок у розвиток ринку консалтингових послуг внесла аудиторська діяльність. З початку 60-х років (цей час прийнято називати «золотим століттям» консалтингу) найбільші аудиторські компанії поступово розширили список своїх послуг. Нарівні з аудиторськими послугами вони стали пропонувати своїм клієнтам і послуги в сфері управлінського консалтингу.

Консалтингові послуги диференціювалися, їх перелік згідно з класифікацією Європейської Федерації консультантів по Управлінню становить понад 100 видів.

Консультаційна діяльність, яка є в багатьох країнах світу найважливішим елементом ділового середовища, починає розвиватися і в Україні.

Український ринок управлінського консалтингу сформувався, як і багато інших елементів сучасної економіки, вельми специфічним чином. В умовах радянської економіки підприємства були поставлені в жорсткі рамки централізованого планування і розподілу ресурсів, де професійним радникам з управління взагалі не було місця. Іншими словами, професії управлінського консультанта в нашій країні зовсім не існувало. Початок процесів ринкової

трансформації та переміщення центру ваги прийняття господарських рішень на рівень підприємств внесли якісні зміни в ситуацію. Керівники, які опинилися в зовсім незнайомій для них економічному середовищі, зіткнулися з такою масою якісно нових для них проблем, що відразу стали потенційним джерелом величезного попиту на управлінське консультування. У 80-ті роки ХХ в. на території колишнього Радянського Союзу функціонували наукові центри, що фактично займалися консультаційною діяльністю, впроваджуючи досягнення науки у практику роботи підприємств. Цей же час характеризується початком інтенсивних досліджень в області консультаційної діяльності і популяризацією управлінського консультування.

Професійна діяльність з управлінського консалтингу в нашій країні виникла трохи більше десяти років тому, хоча перші паростки консалтингової діяльності з'явилися дещо раніше. Як згадує один з найстаріших радянських консультантів С.В. Хайніш, в серпні 1982 р в газеті «Правда» була опублікована стаття «Потрібен консультант» – перша на настільки високому рівні публікація про зароджування в СРСР управлінського консультування. У цей час був лише невеликий, близько 4-5 років, досвід практичного консультування радянських підприємств. Активно цим займалися в Москві та Естонії (естонські фахівці написали одну з перших у Радянському Союзі книг про консультування). Зокрема, група московських і естонських консультантів проводила численні практичні семінари та конференції.

Вони спільно здійснювали консультування об'єктів майже у всіх республіках СРСР. У Політехнічному музеї в 1984 р був проведений цикл семінарів за темою: «Теорія і практика управлінського консультування» (лектори-керівники: А. Лузін, А. Пригожин, С. Хайніш). Слухачі ділилися своїм досвідом та результатами консультування. Їм вже були відомі такі терміни, як «проблемна діагностика», «інноваційна політика», «клієнт», «консультант-спеціаліст» і т.д.

У той же час представники вищих партійних і ряду академічних інстанцій неодмінно запитували: «Що за консультанти? Хто кого збирається

консультувати? Де управлінське консультування записано в планах?» Намагалися підправити авторів і пропонували не активізувати цю діяльність. Деякі просто радили: знайдіть заміну слову «консультування». Але початок було покладено – зароджувалася нова професія «консультант». І на це були вагомі об'єктивні причини.

Як професійний бізнес і самостійна галузь економічних знань, управлінське консультування в Україні бере початок з 1991 р., коли виникла необхідність у консультаційній підтримці підприємств, що підлягали приватизації. Пік розвитку консультування і попиту на консультаційні послуги у сфері приватизації припадає на 1994 р. Для цього етапу розвитку консультування в Україні характерне швидке збільшення кількості консультаційних фірм і розширення асортименту запропонованих послуг у сфері приватизації.

Подальший розвиток управлінського консультування наприкінці 90-х років ХХ в. характеризується посиленням спеціалізації у наданні консультаційних послуг у розрізі галузей, що обслуговувалися, а також масштабів і форм власності клієнтів. Підвищеним попитом користувалися такі послуги, як передприватизаційна і післяприватизаційна підтримка підприємства, оціночна діяльність, бізнес-планування, інвестиційна підтримка, мінімізація оподаткування, організація маркетингової діяльності

На сучасному етапі управлінське консультування в Україні вже є досить сформованою, самостійною галуззю бізнесу професійних послуг, що має власну кон'юнктуру. Цей етап характеризується, по-перше, подальшим розвитком вже існуючих послуг, таких як оціночна діяльність, бізнес-планування, консультаційні послуги, пов'язані із приватизацією, консультування з мінімізації оподаткування. По-друге, особливий інтерес для споживачів консалтингових продуктів становлять принципово нові послуги, попит на які набув на сьогодні особливої гостроти в результаті удосконалення ринкових відносин. Це консультування з питань антикризового управління, використання інформаційних технологій, отримання банківських кредитів,

інформаційно-аналітичне обслуговування, реінжиніринг бізнес-процесів, оптимізація логістики тощо. Саме на ці види консультаційних послуг слід очікувати найбільш вірогідного зростання попиту у найближчі роки.

З урахуванням зазначених положень, періодизацію становлення і розвитку управлінського консультування в Україні розроблено в таблиці 1.

Таблиця 2. 1 – Періодизація становлення і розвитку управлінського консультування в Україні

Період	Стадії становлення і розвитку управлінського консультування	Коротка характеристика стадій
Початок 80-х – кінець 90-х рр. XX ст.	Попередня стадія	Інтенсивні дослідження в галузі управлінського консультування. Впровадження наукових досягнень у практику
Початок 90-х – середина 90-х рр. XX ст.	Стадія становлення	Переважає надання консультаційних послуг з питань приватизаційної підтримки
Кінець 90-х рр. XX ст.	Стадія розвитку	Посилення спеціалізації консультаційних фірм. Розширення спектру надання консультаційних послуг
Початок XXI ст.	Сучасна стадія	Сформована структура ринку постачальників консультаційного продукту Подальше розширення спектру надання консультаційних послуг згідно з потребами клієнтів



### ТЕМА 3 ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ПОСЛУГ КОНСАЛТИНГУ ПО РІЗНИМ СФЕРАМ ДІЯЛЬНОСТІ І СЕКТОРАМ ЕКОНОМІКИ

Прагнучи рухатися в ногу з часом – годинниковим механізмом для вітчизняного бізнесу виступає економіка розвинених країн – український консалтинг активно інтегрується в глобальний ринок, нарощує професіоналізм кадрів, розширює кількість операторів, збільшує спектр послуг. Сьогодні ринок консалтингових послуг в Україні можна назвати повністю сформованим. Тут ми поки говоримо не про якість даних послуг, а про спектр їх представленості – вітчизняний бізнес може отримати консалтингову підтримку будь-якої спрямованості. Однак об'єктивні умови розвитку української економіки сприяють формуванню певних тенденцій у використанні тих чи інших консалтингових послуг.

Найбільш динамічним і користуються сьогодні найбільшим попитом серед українських підприємств напрямком є *управлінський консалтинг* (або менеджмент-консалтинг). При цьому часто фірми, що пропонують даний вид послуг, трактують його зовсім по-різному. Згідно з міжнародною класифікацією виділяють чотири основні групи управлінського консалтингу:

1. Стратегічний консалтинг.
2. Операційний управлінський консалтинг.
3. HR- консалтинг, тренінги і навчання.
4. IT- консалтинг.

**Стратегічний консалтинг.** Даний напрямок консалтингу являє собою планування діяльності компанії в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Безумовно, таке визначення є досить вузьким. У поняття «розробка стратегії» можна включити створення і просування нового продукту, реструктуризацію, диверсифікацію діяльності, фінансову стратегію, маркетингову стратегію, організаційну чи технологічну стратегію.

Стратегічне планування є найбільш відповідальним, і тому найбільш високооплачуваним видом консалтингових послуг. В Україні інтерес до

стратегічного консалтингу динамічно зростає, однак спектр компаній-клієнтів поки ще обмежується великим і частково середнім бізнесом і галузями, в яких присутня жорстка конкуренція. Крім того, в умовах нестабільності вітчизняної економіки та неврегульованості правового поля стратегії розробляються переважно в середньостроковому часовому проміжку.

**Операційний управлінський консалтинг** спрямований на оптимізацію операційної діяльності компанії, що має на увазі вивчення бізнес-процесів компанії-клієнта (систем виробництва і збуту, дистрибуції, управління запасами і закупівлями і т. д.), Експрес-діагностику, на підставі якої розробляються шляхи поліпшення певних процесів: скорочення операційних витрат, постановка систем логістики та дистрибуції, системи управління якістю, оптимізація системи управління товарними / виробничими запасами.

Багато перетворення стає можливим здійснити лише шляхом проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Даний термін, будучи практично невідомим кілька років тому, зараз активно впроваджується в словник українського бізнесу. Цитуючи автора даного поняття М. Хаммера, реінжиніринг – це «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів, спрямоване на досягнення значних поліпшень найважливіших показників діяльності компанії, таких як якість надаваних товарів і послуг, оперативність роботи, тривалість фінансового циклу і т. п.». Процес реінжинірингу може включати об'єднання декількох операційних процедур в одну (горизонтальне звуження процесу), скорочення управлінської ієрархії (вертикальне звуження процесу), перерозподіл функціональних повноважень з метою підвищення ефективності та оперативності виконання обов'язків і прийняття рішень. Всі ці перетворення в кінцевому рахунку ведуть до ліквідації неефективних операцій, усунення зайвого персоналу, спрощенню та підвищенню якості процесів, їх скорочення в часі і здешевленню.

Серед послуг операційного управлінського консалтингу високо затребувані послуги в галузі фінансового управління – *управлінський облік і бюджетування*. Стрімко зростає популярність аутсорсингу. Українські компанії високо оцінили результат від передачі деяких рутинних функцій

консалтинговій фірмі і зосередження діяльності керівництва на вирішенні стратегічно важливих питань і завдань. Сьогодні найбільшим попитом користується аутсорсинг бухгалтерського обліку, також підвищується інтерес до аутсорсингу в сфері управління персоналом, податкових розрахунків, «прокату директорів». При передачі обліку на аутсорсинг більш популярною поки є не повна, а часткова його передача. Так, вітчизняні підприємства часто відчують труднощі з підготовкою фінансової звітності за міжнародними стандартами (МСФЗ), в той час як іноземні компанії вимагають допомоги при роботі з національною бухгалтерською та податковою звітністю. Все частіше на аутсорсинг передають функцію розрахунку заробітної плати, що пояснюється не тільки труднощами в проведенні розрахунків, а й бажанням керівництва дотримати конфіденційність інформації про рівень окладів. Ці послуги замовляють переважно іноземні компанії, українські банки, промислові підприємства.

Не рідкістю стала і постановка консалтинговою компанією організації та ведення бухгалтерського обліку ( *Set-up* ). Даний комплекс процедур включає в себе створення облікової політики, установку бухгалтерської програми, настройку національних і міжнародних планів рахунків, створення податкового обліку, установку системи «Клієнт-Банк» та інші процедури на вимогу замовника.

Всі послуги аутсорсингу є досить дорогими, але їх вартість слід порівнювати не тільки з витратами на оплату праці внутрішнього персоналу, потреба в якому скорочується, а і з витратами на навчання своїх співробітників, програмне та технічне забезпечення, офісне обладнання, оренду приміщення, канцелярські товари, транспорт. До всього вище переліченого слід додати гарантію якості і високого професіоналізму надаються зовнішніми фахівцями послуг, а також достовірність і адекватність представлених в обліку і звітності даних. В цілому популярність послуг управлінського консалтингу пояснюється виходом вітчизняних компаній на якісно новий рівень розвитку, інтеграцією в міжнародний бізнес, усвідомленням необхідності структурних перетворень

всередині компанії з метою підвищення ефективності її діяльності та переходу на західні стандарти роботи.

**HR-консалтинг** включає послуги з підбору та оцінки кадрів, побудова системи мотивації, HR-аутсорсинг. Діяльність компаній, що спеціалізуються на наданні консалтингових послуг у сфері підбору та управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності управління, поліпшення взаємодії і взаємин між співробітниками, створення згуртованих команд (*team-building*), побудова корпоративної культури, поліпшення системи взаємовідносин з клієнтами, розробку програм підвищення кваліфікації, створення творчої атмосфери. Кадровий консалтинг в порівнянні з іншими видами консалтингових послуг не вимагає особливої кваліфікації консультантів, тому став одним з найбільш поширених в Україні видом послуг.

Останнім часом істотно зріс попит на тренінгові послуги. Попит визначає пропозицію, внаслідок чого різко збільшилася кількість навчальних компаній, і багато консалтингові фірми включили рядок «навчання, тренінги» в список надаваних послуг. У той же час якість пропонованих освітніх та тренінгових програм часто залишається під великим питанням у зв'язку з відсутністю достатнього досвіду щодо впровадження, адаптації та використанню передових навчальних методик. Більшою популярністю тренінги користуються в комбінації з експертним або ж процесним консультуванням (наприклад, навчальні програми при постановці бюджетування, впровадженні систем автоматизації, реінжиниринге бізнес-процесів). Однак часто спостерігаються ситуації, коли компанія, яка займалася виключно тренінгами, починає надавати інші послуги зі сфери консалтингу. При такій «диверсифікації» діяльності рівень професіоналізму зазвичай не відповідає заявленим компетенціям.

**ІТ-консалтинг.** Дане поняття узагальнює комплекс послуг у сфері інформаційних технологій. У першу чергу до них слід віднести розробку та впровадження автоматизованих систем управління підприємством, системну інтеграцію, проектування та встановлення комп'ютерних мереж (включаючи обчислювальні системи, локальні мережі, системи телекомунікацій). Для автоматизації бізнес-процесів застосовуються як базові моделі, такі як MRP і

CRP (Material and Capacity Requirements Planning), так і інтегровані - MPR II, системи планування ресурсів підприємства ERP (Enterprise Resource Planning), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning). Активно впроваджуються і спеціалізовані продукти, зокрема системи управління виробничими запасами DRP (Distribution Requirements Planning), SIC (Statistical Inventory Control), FRP (Finite Requirements Planning).

За деякими оцінками, послуги ІТ-консалтингу в Україні займають найбільшу частку ринку – до 35%. Однак така цифра є не зовсім коректною, оскільки більшість українських фірм, що спеціалізуються (за їх заявою) у сфері ІТ-консалтингу, є паралельно з цим продавцями певного програмного продукту, що суперечить самому поняттю «консалтинг» і його базовим принципам, таким як об'єктивність і незалежність. Ці поняття тут підміняються нав'язуванням клієнту стандартного рішення за відсутності альтернатив. Якщо говорити про послуги ІТ-консалтингу на Заході, то фахівці цієї сфери, крім усього іншого, займаються комплексними аналітичними дослідженнями ринку високотехнологічної продукції та засобів телекомунікації, проводять оцінку конкурентоспроможності фірм-виробників, організовують для клієнтів семінари, присвячені інформаційним технологіям і їх використання в різних секторах економіки, дають рекомендації з вибору засобів автоматизації та впровадження інтегрованих систем управління підприємствами. В Україні ця діяльність практично відсутня.

До послуг ІТ-консалтингу відносять також різні інтернет-проекти, в тому числі розробку концепції та дизайну веб-сайтів, надання інтернет-ресурсів, статистичні дослідження відвідуваності сайтів і переваг різних груп користувачів.

В цілому ІТ-консалтинг – як в Україні, так і за кордоном – зростає високими темпами і, за оцінками експертів, є одним з найбільш перспективних напрямків, хоча готовність купувати дорогі комплексні автоматизовані системи в українських компаніях ще недостатньо велика.

Окремо виділяють наступні види консалтингу:

1. *Консалтинг в області бухгалтерського обліку, фінансові послуги* (аналіз фінансово – господарської діяльності підприємства, перевірка і підготовка фінансової звітності, фінансовий менеджмент, аналіз кон'юнктури ринку, залучення фінансування). Такий поділ присутній в світовій практиці, у нас же дані послуги переважно входять в склад управлінського консалтингу.

2. *Консалтинг у сфері оподаткування*, в зокрема податкове планування і оптимізація податкового тягара, є одним з найбільш затребуваних в західних компаніях як при створенні, так і при розвитку, диверсифікації, реструктуризації бізнесу. Податковий консалтинг є високо затребуваним і в Україні.

3. *Юридичний консалтинг* – поширений напрямок, що включає широкий спектр послуг, серед яких реєстрація, ліквідація і правове регулювання діяльності підприємств, проведення процедури банкрутства, юридичний супровід зовнішньоекономічної діяльності (експортно-імпортні операції), патентування та ліцензування, юридична експертиза документів, нотаріальні послуги, ведення судових справ і процедур. До цієї групи входять також послуги з управління інтелектуальною власністю і правовому забезпеченню фінансових операцій (розміщення цінних паперів, злиття і придбання і т. п.) практично не представлені в Україні, але дуже затребувані на Заході.

4. *Маркетинговий консалтинг*. Напрями маркетингового консалтингу в Україні розвиваються нерівномірно. Так, ринок маркетингових досліджень близький до насичення. На сьогоднішній день працює достатня кількість досвідчених компаній, що пропонують широкий спектр якісних оглядів і аналітики ринків. Високий попит на побудову системи логістики. Разом з тим такі напрямки, як маркетинг-планування, ціноутворення, розробка систем стимулювання ринку, все ще не користуються особливою популярністю.

5. *Реклама та PR-консалтинг* – перспективний динамічно зростаючий напрям. Послуги у сфері зв'язків з громадськістю, створення іміджу, «розкрутки», медіа та передвиборчих технологій зараз на піку популярності. Однак сьогодні в Україні багато непрофільних фахівці, що не володіють

достатнім практичним і теоретичним досвідом, називають себе PR-консультантами, що негативно впливає на довіру до даного сектору в цілому. Внаслідок цього вітчизняний PR-консалтинг існує в основному в прив'язці до комплексу послуг у сфері зв'язків з громадськістю, а не як окремий сервіс. Для порівняння, на Заході даний напрямок консалтингу є одним з найбільш престижних і високооплачуваних (робота консультантів оцінюється від 250 до 1000 доларів на годину).

6. *Інвестиційний консалтинг* – один з найбільш затребуваних видів консалтингових послуг, особливо в економіках країн, що розвиваються. Були й залишаються актуальними послуги вітчизняних консультантів у сфері управління та експертизи інвестиційних проєктів, залучення інвестиційних коштів та розробки вигідних схем фінансування, складання бізнес-планів і техніко-економічних обґрунтувань. Почав з'являтися інтерес до такого напрямку, як підготовка компаній до емісії облігацій та приватного розміщення акцій.

7. *Аудит*. Останнім часом значно зріс попит на комплексні аудиторські консалтингові послуги, особливо в області фінансового і управлінського консультування. Варто зазначити, що вітчизняні компанії складають цілком гідну конкуренцію західним гігантам консалтингу (зокрема, середній бізнес віддає перевагу українським фінансовим консультантам и аудиторам) в зв'язку з більше глибоким розумінням вітчизняної специфіки, що досить важливе при встановленні відповідності бухгалтерської звітності і здійснених господарських операцій нормативним актам України

8. *Управління якістю*. В Україні інтерес до питань якості ще не настільки великий в порівнянні з розвиненими країнами. Незважаючи на це, підтверджена відповідність продукції стандарту якості стає важливим фактором підвищення її конкурентоспроможності і необхідною умовою для виходу на світовий ринок. В сфері управління якістю найбільш відомими підходами є CPI (Continuous process improvment) і TQC / TQM (Total quality control / managment), а також впровадження стандарту ISO 9000.

## **ТЕМА 4 ФОРМИ ТА МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ-ЗАМОВНИКА**

Класифікація дає можливість здійснити швидкий пошук, вибір і ефективне використання тих методів, які найбільшою мірою відповідають характеру проблем організації клієнта, моделі консультування та ситуації, що складається.

Один з найпоширеніших підходів до класифікації – виділення груп методів по етапах консультаційного процесу (методи діагностики; методи вироблення рішень; методи впровадження розробок і рекомендацій).

З розвитком процесного консультування стали розроблятися методи залучення клієнта в роботу над проектом. У зв'язку з цим нижче наведена угруповання методів за іншими критеріями: технічні (методи вирішення змістовної частини проблеми) і людські (методи створення взаємовідносин, сприятливих для проведення змін).

*Перша частина класифікації включає методи, виділені по етапах процесу консультування.*

### **1 Методи вирішення змістовної частини проблем.**

#### **1.1 Методи діагностики.**

1.1.1 Методи збору інформації: опитування, інтерв'ю, анкетування, експертні оцінки, аналіз документів, соціопсіхометричні спостереження групової роботи, ділових ігор.

1.1.2 Методи обробки інформації: класифікація даних, аналіз проблем, порівняння, аналіз взаємовпливу, експрес-аналіз групової роботи, ділових ігор.

#### **1.2 Методи вирішення проблем.**

1.2.1 Методи визначення проблем: дерево цілей з використанням експертних оцінок, методи оцінки пріоритетів проблем (експертний і логічний аналіз), методи побудови графа проблем.

1.2.2 Методи розробки та оцінки рішень; методи вироблення альтернативних рішень, методи вибору альтернативних рішень, методи аналізу



якості прийнятих рішень, методи аналізу потенційних проблем; методи ділових ігор; методи групової роботи.

### 1.3 Методи реалізації.

1.3.1 Методи експериментальної перевірки: групова робота, ділові ігри.

1.3.2 Методи перенесення результату в реальні умови: методи формування робочих груп, методи проведення проблемних нарад.

## 2 Методи роботи з клієнтом.

2.1 Методи вибору ролей консультанта та клієнта.

2.2 Методи співпраці і допомоги клієнту в здійсненні змін.

2.2.1 Методи навчання і тренування персоналу організації клієнта.

2.2.2 Методи розвитку творчого потенціалу керівників клієнтської організації.

2.2.3 Методи підвищення мотивованості персоналу та керівників до змін: методи переконання, методи використання почуття напруги і тривоги, методи заохочення і покарання, методи участі і довіри і т.д.

*Джерелами даних для аналізу є:*

1. Записи – факти, збережені у формі, придатній для зчитування або перетворення:

- документи (файли, звіти, публікації);
- комп'ютерні файли;
- магнітні стрічки;
- фільми, мікрофільми;
- малюнки, фотографії;
- графіки і т. д.

2. Події та умови, що піддаються спостереженню дії і супутні їм обставини.

3. Пам'ять – вся інформація, що зберігається в пам'яті людей, які працюють в організації-клієнті, пов'язані з нею або просто можуть дати інформацію, корисну для консультанта (безперечно доведені факти, досвід, думки, переконання, враження, упередження, здогадки).

### *Шляхи отримання фактичних даних:*

1. Пошук інформації за існуючими записами, що характеризують діяльність організації.
2. Спеціальні записи (у разі ненадійності існуючих записів).
3. Спостереження (проводиться зазвичай за групами, а не за окремими особами).
4. Спеціальні звіти (виклад думок з певних аспектів проблеми організації; пропозиції).
5. Запитальники.
6. Розмова (найбільш поширений метод при консультуванні з питань управління).
7. Проведення діагностичних інтерв'ю.
8. Зустрічі з співробітниками організації для збору даних.
9. Огляди відносин службовців (за допомогою спостереження, опитування, бесіди; методи соціометричних досліджень; методи вивчення мотивації).
10. Оцінки (у разі відсутності доведених фактів або неможливості їх отримання з якої-небудь причини).

### *Проблеми, що стоять перед компанією.*

Перед компанією стоїть ряд взаємопов'язаних завдань, перерахованих нижче в порядку їх пріоритетності:

1. Визначення основної ідеї подальшого розвитку, на основі якої можна побудувати і утримати конкурентні переваги.
2. Освоєння методів маркетингового моніторингу та прийняття на його основі управлінських рішень.
3. Активізація ключових співробітників.
4. Професіоналізація менеджменту за рахунок прийому на роботу сформованих фахівців і навчання наявних співробітників.

Очевидно, що шляхи і форми вирішення останніх трьох проблем повинні визначатися характером стратегічного вибору щодо подальшого розвитку компанії.

*Можливі підходи до вирішення проблем компанії.*

Перевагою з точки зору аналізу проблем і вироблення відповідних рішень є відносна простота бізнесу компанії. Фактично вона є середньою ланкою в ланцюжку, наприклад, «виробник будматеріалів» – «постачальник будматеріалів» – «будівельна організація». Очевидно, що перспективи розвитку бізнесу компанії можуть бути класифіковані за такими напрямками:

1. Розширення спектру товарних груп.
2. Розширення масштабу бізнесу за рахунок експансії в регіони.
3. Розширення кола постійних клієнтів за рахунок надання додаткових послуг.
4. Впровадження у знову запускаються будівельні проекти.

*Пропозиції щодо організації обговорення проблем компанії.*

Всі сформульовані вище пропозиції необхідно розглядати лише як приклади того, що належить розробити керівництву компанії для створення конкурентних переваг, що дозволяють компанії перейти на нову гілку розвитку. Розпочати цю роботу пропонується з проведення сесії стратегічного планування. На сесію доцільно запросити провідних співробітників компанії (оптимальна чисельність групи 7-9 чоловік). Сесію можна побудувати наступним чином:

1. Презентація провідної моделі життєвого циклу організації та обговорення стану компанії.
2. Короткий викладу методу «п'яти сил» М. Портера та ідеології ланцюжка створення цінності (ведучий).
3. Робота в малих групах за конкретними напрямками (робота з постачальниками, робота зі споживачами).
4. Презентація напрацювань малих груп.
5. Узгодження плану подальших кроків з розробки стратегії компанії.

При аналізі різного роду проблем, з якими стикається консультант, його сила та ефективність проявляються, крім усього іншого, в знаннях і досвіді вирішення аналогічних проблем в різних клієнтських організаціях. Основою

конкурентної переваги консультантів є різноманітність методичного інструментарію, збагачує від проблеми до проблеми, від проекту до проекту.

Широке поширення в консультуванні знайшли методи, розроблені в соціології, економіці, психології, статистиці, математики та інших науках. До цих методів належать інтерв'ю, опитування, тестування, спостереження, групова робота, ділові ігри, експертні оцінки, мозкова атака, дерева цілей т.п. Вони досить повно і глибоко висвітлені в спеціальній літературі. Динамічна зміна середовища та умов функціонування організацій викликає появу якісно нових проблем, що, в свою чергу, стимулює розробку все нових і нових методів, методик, підходів. Весь цей інструментарій створюється цілеспрямовано для вирішення конкретних завдань. Виступаючи основою конкурентних переваг консультанта, методи тримаються в секреті. Вони стають доступними лише в міру їх використання та передачі клієнту в процесі навчання і спільної роботи при вирішенні проблеми. Найважливішим способом матеріалізації пропонованих послуг є книги, статті, семінари, де консультанти і розкривають секрети своєї майстерності, методи роботи.

Існує безліч підходів до класифікації методів рішення консалтингових проблем. Найбільш поширеним підходом до класифікації є виділення груп методів по етапах консультаційного процесу (методи діагностики, методи вироблення рішень, методи впровадження розробок і рекомендацій).

З розвитком процесного консультування стали розроблятися методи залучення клієнта в роботу над проектом. Це призвело до необхідності класифікації методів за іншими критеріями: технічні (методи вирішення змістовної частини проблеми) і людські (методи створення взаємовідносин, сприятливих для проведення змін).

Можна класифікувати методи також і за умовами застосування. При цьому їх можна розділити так:

- спеціалізовані, які застосовуються для специфічних умов, певного типу клієнтських організацій, галузі ділової активності і т.д. ;

- універсальні, які застосовуються практично у всіх типах клієнтських організацій незалежно від галузі, форм власності, масштабів діяльності.

Специфіка застосування та класифікації методів консультування в значній мірі в даний час визначається переходом консультаційної діяльності на новий етап, який отримав назву «інтегративний консалтинг». Характерною особливістю рішення клієнтських проблем стає їх комплексний характер, що вимагає, в свою чергу, адекватних методів рішення.

### **Особливості консультування у кризовій ситуації**

Підприємствам і організаціям доводиться функціонувати в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Зняти цю невизначеність в рамках однієї організації консультанти не в силах, але вони можуть допомогти частково подолати її. Для цього у випадку, якщо прогнози неможливі, вдаються до так званих *сценарних методів*.

Суть їх полягає у формулюванні багатоваріантного набору альтернативних дій у різних ситуаціях, в яких у майбутньому може виявитися організація. Потреба в таких послугах зараз особливо велика.

Користується попитом також побудова *нових стратегій розвитку організації*. Нова «ідеологія» фірми передбачає повну трансформацію організації (зміна форми власності, зміна кола партнерів, постачальників, покупців) і розробку нової організаційної культури. Ці процедури набувають великого значення для будь-якого підприємства, що прагне вижити в умовах, що змінилися.

Практика акціонування створила ситуацію, коли нежиттєздатними виявилися організації, що функціонують за принципом «зверху вниз», що припускає наявність наказів і розпоряджень, з одного боку, і підпорядкування і виконання – з іншого. Сьогодні єдино можливий принцип діяльності фірми - *узгодження інтересів всіх учасників процесу її функціонування*.

Нерідко зустрічаються керівники, які виховувалися як командири і поведуться як генерали на плацу. Такий стиль управління міг утримуватися, поки не було зовнішніх акціонерів, на яких керівник не може впливати за

допомогою будь-яких санкцій або тиску. Сьогодні він змушений рахуватися з ними, орієнтуватися на їхні інтереси, якщо хоче тримати ситуацію під контролем. Зовнішні акціонери нерідко ставлять на зборах «незручні» питання, і керівник завжди повинен бути готовий дати на них відповідь. Тому часто запрошуються консультанти, щоб допомогти виробити стратегію, що влаштовує всі сторони, включені в процес роботи підприємства. В акціонерних товариствах відкритого типу число зовнішніх акціонерів має тенденцію до зростання. У такій ситуації стає важко контролювати їх. Крім того, інтереси різних груп власників акцій можуть не збігатися, тому керівник повинен постійно домагатися згоди між ними, шукати компромісні рішення.

*Дозвіл внутрішньо-організаційних конфліктів* – ще одне найгостріше питання, що вимагає втручання консультанта з управління. Керівні органи українських підприємств досі практично не володіють технологією переговорів, і вивести організацію з глухого кута невирішених конфліктів може тільки професіонал.

Наступна проблема – *відсутність на підприємствах управлінської команди*. В рамках централізованої планової економіки необхідності в ній не було, оскільки достатньо було строго виконувати розпорядження першої особи. До цих пір багато керівників вважають, що управлінська команда – це коло їхніх безпосередніх підлеглих, які точно транслюють керівні імпульси на всю організацію. Дієздатність такої «управлінської» команди, звичайно, низька. Справжня команда повинна складатися з професіоналів, знайомих з теорією і практикою управлінського консультування. Західні (а останнім часом і українські) консультаційні фірми рекомендують інвесторам вкладати гроші тільки в ті підприємства, де така команда є.

Антикризовий консалтинг – комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію становища фірми, рішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності бізнесу.

Основне завдання антикризового консалтингу – це збереження, відновлення платоспроможності, проведення процедур фінансового оздоровлення в досудовому періоді для підприємств різних форм власності, що

мають ознаки неспроможності та банкрутства; розробка стратегії з метою профілактики кризових явищ, недопущення їх повторення у майбутньому.

*Форми антикризового консалтингу можна розділити на види:*

1. Прямий консалтинг власників і керівників господарської організації. Як правило, перші особи компанії мають чіткі уявлення про те, як повинен будуватися їх бізнес, ці уявлення зарекомендували себе. Однак у сформованій кризовій ситуації багато з них повинні бути переглянуті, бізнес повинен піддатися реструктуризації, щоб компанія вижила і стабільно функціонувала.

2. Виконання певних консалтингових заходів:

- консультації по знову виникаючих проблем;
- діагностика господарської діяльності підприємства, її фінансового стану;
- визначення антикризової стратегії;
- розробка плану антикризових заходів, оцінка його ризиків і подальший супровід його виконання;
- супровід підприємств при реалізації плану;
- розробка профілактичних заходів щодо недопущення кризових явищ.

3. Антикризові рефлексивні ігри за методом моделювання колективної діяльності за участю власників, керівників, менеджерів та провідних фахівців. При цьому за допомогою презентацій, вільного обговорення оцінюється поточний бізнес компанії (модель «Як є») і будується нова концепція бізнесу (модель «Як має бути»), здатна в умовах кризи забезпечити виживання і подальший розвиток. Така модель повинна бути комплексною – охоплювати всю організаційну систему, залучати до організаційні зміни весь персонал організації. Інший важливий момент – це інноваційність моделі, яка розробляється, наявність в ній нестандартних рішень, здатних вивести підприємство з кризового стану. Найчастіше такі ігри дозволяють змінити світогляд власників і співробітників підприємства, їх точки зору на ситуацію, що склалася, що є дуже корисним.

## ТЕМА 5 ВИДИ КОНСАЛТИНГУ. ВИДИ ЗАВДАНЬ, ЩО ВИРІШУЮТЬ КОНСУЛЬТАНТИ

Розрізняють декілька видів консалтингу, і один з них – управлінський консалтинг. Чим же він відрізняється від інших методів розвитку системи управління будь-якими компаніями? А від способів, за допомогою яких можна розробити і розвинути соціальну систему.

Взагалі, поняття управлінський консалтинг досить багатогранно, але якщо брати його в саме широкому сенсі, то вийде приблизно наступне: *це дещо інше, як процес, в якому до соціальних систем застосовують найрізноманітніші соціальні технології*. Будь-яка соціальна технологія, це ніщо інше, як певний алгоритм, в якому між собою взаємодіють інноватор (у нашому випадку, це керуючий консультант) і будь-яка соціальна система. На будь-якому етапі взаємодії, інноватор використовує якийсь певний набір інструментів, які були обрані раніше. Але, використовуючи ті чи інші інструменти, інноватор не повинен користуватися ними на шкоду. Ніяких руйнувань або деградації самої соціальної системи, все на вищому рівні.

Управлінський консалтинг, в свою чергу, це теж система, яку можна поділити на дві частини:

Рекомендаційний консалтинг ділиться на етапи

- Уважне вивчення тієї ситуації, в яку потрапив замовник.
- Порівняння ситуації з шаблонами.
- Перегляд всіх основних методик, і побудова рекомендацій.
- Написання звіту.

Що ще можна сказати? Тільки те, що в результаті будь-який замовник отримає якісно виконану роботу.

Процесуальний консалтинг – більш розвинений, ніж рекомендаційний, він не тільки щось розробляє, але й не забуває про розвиток системи управління та діяльності компанії.



Активні форми роботи бувають двох видів:

Перший – фахівець веде компанію до останнього дня, коли з ним розраховуються. Можлива навіть заміна людей, до тих пір, поки робітники не почнуть працювати «по-новому».

Другий – так звана ігрова форма. Якщо раніше, щоб змінити що-небудь в комп'ютері або системі діяльності доводилося витратити дуже багато часу, то тепер все відбувається набагато швидше.

Є й третій варіант – поєднання рекомендаційного та процесуального консалтингу.

Якщо два основних типи не суперечать один одному, то такий рух може досягти позитивних результатів.

*Існує два основних види класифікації консалтингових послуг:*

- з точки зору предмета консультування – предметна класифікація;
- з точки зору методу консультування – методологічна класифікація.

Предметна класифікація більш поширена, оскільки вона зрозуміліша споживачам консалтингових послуг. Відповідно до неї консалтингові послуги кваліфікуються в залежності від тих розділів (елементів) менеджменту, на які вони спрямовані: загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, виробничий менеджмент і т.д.

Що стосується методологічної класифікації, то вона професійно орієнтована на самих консультантів, так як кваліфікує їх залежно від методів роботи. Відповідно до цієї класифікації розрізняють експертне, процесне і навчальне консультування. Слід відзначити, що класифікації, що публікуються національними і міжнародними асоціаціями консультантів, часто поєднують предметний і методологічний підходи, орієнтуючись, щоправда, більше на предметний. Крім того, вони включають в перелік консалтингових послуг та інші професійні послуги. Прикладом такого «синтетичного» підходу може бути класифікація Європейського довідника-показчика консультантів з економіки і управління. У цю класифікацію включені з одного боку такі послуги, як забезпечення інформаційними технологіями, промисловий інжиніринг,

навчання менеджменту (тренінг), відносини з громадськістю тощо, що становить професійні послуги, а з іншого, такі види консультування, як навчальний консалтинг, представляє собою метод консультування.

Усіх консультантів сфери діяльності організацій можна розподілити на «фахівців» і «універсалів» («джеренералістів») (рис. 1). До перших відносять майстрів вирішення конкретних управлінських завдань, наприклад, зі сфери діловодства та документообігу. Такі послуги потрібні будь-якій більш-менш великій організації, тим більше, що нововведення у цій галузі виникають безперервно. Іншими прикладами є фахівці з мотивації, кадрового аудиту, атестації персоналу тощо. Вони володіють добре відпрацьованими відповідними технологіями і можуть в короткі терміни надати послуги досить великій кількості клієнтів. Вирішення проблем недооцінених активів, злиття і розподіл компаній, реструктуризація і т. ін. стають предметом все більш поглибленої спеціалізації.

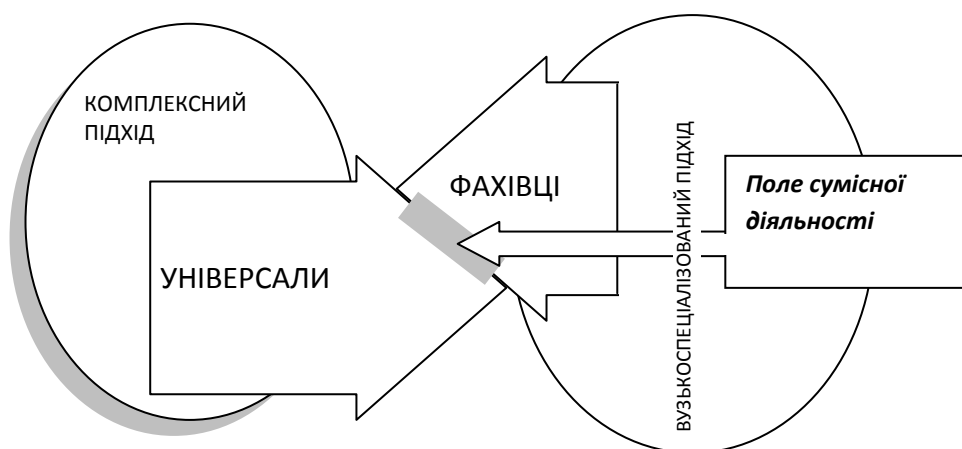


Рисунок 5.1 – Управлінські консультанти: «універсали» та «фахівці»

«Фахівець» вирішує обмежений набір завдань, його перевага – в глибокому знанні свого предмета і відповідно у наданні послуг вищої якості. А обмеженість фахівця полягає в тому, що він вимушений вирішувати окремі проблеми без достатнього взаємозв'язку з вирішенням інших завдань. Щоб вийти із цього положення, фахівці об'єднують свої можливості, переваги, з тим,

щоб максимально пов'язати правові і фінансові, структурні та функціональні завдання. Проте це повністю не усуває зазначений недолік, оскільки кожен фахівець сконцентрований на своїй роботі й слабо розуміє специфіку інших членів команди.

«Універсали» не прагнуть прямого вирішення завдань, вони пропонують методи їх вирішення. При цьому кількість даних методів є значною, і вони відзначаються різноманітністю, що дозволяє задовольнити потреби клієнта. Серед цих методів є універсальні, придатні для різних завдань: групова і міжгрупова робота, ігрові та фасилітаційні методи (фасилітація (від англ. *facilitate* — допомагати, полегшувати, сприяти) — це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується *фасилітатором* (ведучим, головуючим). Це одночасно процес та сукупність навичок, які дозволяють ефективно організовувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати усі заплановані дії із максимальним залученням учасників процесу. Фасилітація відрізняється від простого управління тим, що вона не має директивного характеру. Якщо при традиційних формах управління суб'єкт змушує учасників групи виконувати власні інструкції та розпорядження, то у випадку з фасилітацією її суб'єкт має поєднувати у собі ознаки керівника, лідера та учасника процесу), модерація (модерація – це: а) сукупність технік і методів по організації взаємодії в групі з метою прийняття рішень; б) спосіб системного, структурованого ведення наради ( семінару ) з прозорими методами з метою ефективної підготовки, проведення та підбиття підсумків зустрічі) та ін. Є методи спеціальні, прийнятні тільки для невеликої кількості завдань, наприклад: сценарний метод, технологія підвищення клієнтської орієнтації та методи командоутворення, розроблення стратегії та ін. Переваги «універсалів» полягають в дуже широкому охопленні взаємозв'язаних проблем організації, в комплексному їх вирішенні, в можливостях тривалої роботи з однією і тією ж організацією. Обмеженість їх – у недостатній обізнаності у спеціальних галузях. Усувають даний недолік двома шляхами: по-перше, для таких конкретних завдань

запрошуються відповідні «фахівці», а по-друге, використовується досвід вирішення подібних вузьких завдань інших «універсалів», які тепер виконують ролі «фахівців».

**Фахівці-консультанти надають такі послуги:**

– *нормативні консультації* (економічні, юридичні, організаційно-технічні тощо), що за методами роботи консультанта у свою чергу, розподіляються на такі підвиди:

- інформування;
- розрахунки;
- розробки;
- документування;
- спеціальна діагностика (наприклад, аудит);
- навчання.

Відповідно до останньої класифікації фахівців-консультантів називають: експертами, аудиторами, розробниками, радниками, викладачами та більш узагальнено – інноваторами (на заході «агентами змін»);

– *«ціннісне» консультування* (участь в управлінні, «тотальна» якість, клієнтська орієнтація тощо), що за методами роботи консультанта розподіляються на такі підвиди:

- навчання;
- групова робота;
- переговорна технологія;
- тренінг.

Відповідно до даної класифікації фахівці-консультанти виконують такі ролі: ідеолог, медіатор, тренер, інноватор;

– *проблемне консультування проекту* (щодо організаційної структури, оцінки персоналу тощо), що за методами роботи консультанта розподіляються на підвиди:

- організаційна діагностика;
- розробки;

- проблемні семінари;
- навчання.

При цьому виконуються такі ролі: діагностик, експерт, розробник, викладач, інноватор.

**Універсали-консультанти надають такі послуги:**

– *проблемне консультування проекту* (сумісне поле діяльності фахівців та дженералістів-консультантів);

– *проблемне консультування процесу* (цілі організації, організаційна культура, організаційна структура, лідерство, тип розвитку, конфлікти тощо), що за методами роботи консультанта розподіляються на підвиди:

- організаційна діагностика;
- взаємонавчання;
- сценарний метод;
- рефлексивний метод;
- робота з групою;
- групова робота;
- ігрові методи;
- аналітичні (проблемні) семінари;
- переговорні технології;
- соціограма;
- тренінгові методи.

Відповідно до останньої класифікації «універсалів»-консультантів називають: діагностиками, експертами, медіаторами, модераторами, агротехніками-методологами, фасилітаторами, інноваторами.

Взагалі при консультуванні процесу на відміну від проектного консультування особливо помітна відмінність між фахівцями і «універсалами». Так, проект консультують як фахівці, так і універсали без участі співробітників клієнтської організації, і лише наприкінці надання консультативних послуг ці проекти пропускаються через презентації та закриті наради. Консультування процесу виключає все подібне, воно виходить із того, що аналіз ситуації і

вироблення рішення повинні провести самі співробітники клієнтської організації, а консультант-універсал має побудувати їм для цього ефективний процес.

Особливе значення для розуміння специфіки діяльності саме універсальних консультантів має так званий *проблемний підхід* (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Типологія консультаційної діяльності за критерієм орієнтованості

Тип консультування за орієнтованістю	Мета консультування
Цілеорієнтоване	Досягнення конкретних результатів (децентралізація, вирішення конфлікту тощо)
Ціннісноорієнтоване	Запровадження нових управлінських цінностей (участь, загальна власність, клієнтоорієнтована робота тощо)
Особистісноорієнтоване	Розвиток здатності робітника, зміна його ролі в організації тощо
Проблемноорієнтоване	Ідентифікація та вирішення проблеми

Проблемний підхід зводиться до двох основних питань:

– *яку проблему ми вирішуємо?* Це питання виникає в момент, коли консультант отримує замовлення від клієнта. І саме від відповіді на це запитання залежить вибір напрямку консультаційної роботи. Під *проблемою* (від грец. *προβλημα* – задача, утруднення) при цьому розуміється деяка суперечність, складне теоретичне або практичне питання, що потребує управлінського вирішення. При цьому існує три основні суперечності (перше з них є абсолютним і тому в управлінському контексті не є оперативним):

- між існуючим і бажаним станом організації;
- між частинами, елементами організації;
- між тенденціями, цілями, діями в організації;

– *чи може клієнт правильно сформулювати замовлення?* Тобто проблемний підхід ставить цю здатність керівника організації під сумнів, і відповідно консультант повинен допомогти клієнтові сформулювати

замовлення. Така необхідність і є основною відмінністю проектного та процесного консультувань від нормативних консультацій і «ціннісного» консультування, що зазначені вище. Навіть при консультуванні проекту, який вже є у консультанта до його приходу в клієнтську організацію, необхідна організаційна діагностика з метою виявлення потреби в рамках даного проекту оргструктури, мотиваційної системи, атестації робітників тощо.

Серед інших учасників консультаційного процесу слід виділити «організаційних консультантів» (рис. 5.1) – психологів, що працюють в режимі *фасилітації* (від лат. *facilitare* – полегшувати): вони пропонують клієнтам комплекс послідовних поведінкових вправ, найчастіше орієнтованих на взаємодію один із одним. Дані вправи зазвичай проходять у цікавих, ігрових формах і демонструють учасникам групової роботи переваги узгоджених дій на умовних або реальних ситуаціях і завданнях.

Оргконсультанти свої заходи у клієнта часто називають тренінгами, а себе – *тренерами*. Дуже популярні у клієнта їхні тренінги на командоутворення, на клієнтську орієнтацію персоналу, на стратегічне мислення і т. ін. Така робота залежить однаковою мірою від того, якими методами та технологіями володіє психолог, і від особистих якостей консультанта, його комунікабельності і не в останню чергу – від зовнішньої привабливості, відвертості та живості характеру. Як правило, оргконсультанти працюють резиденційно, тобто за межами клієнтської організації і часто навіть за містом. Психологи не втручаються в зміст рішень, а тільки полегшують, прискорюють їх пошук. Вони працюють у одного клієнта недовго – від тижня до декількох місяців. Іноді оргконсультантів ототожнюють із психотренерами, що спеціалізуються на організаційному розвитку.

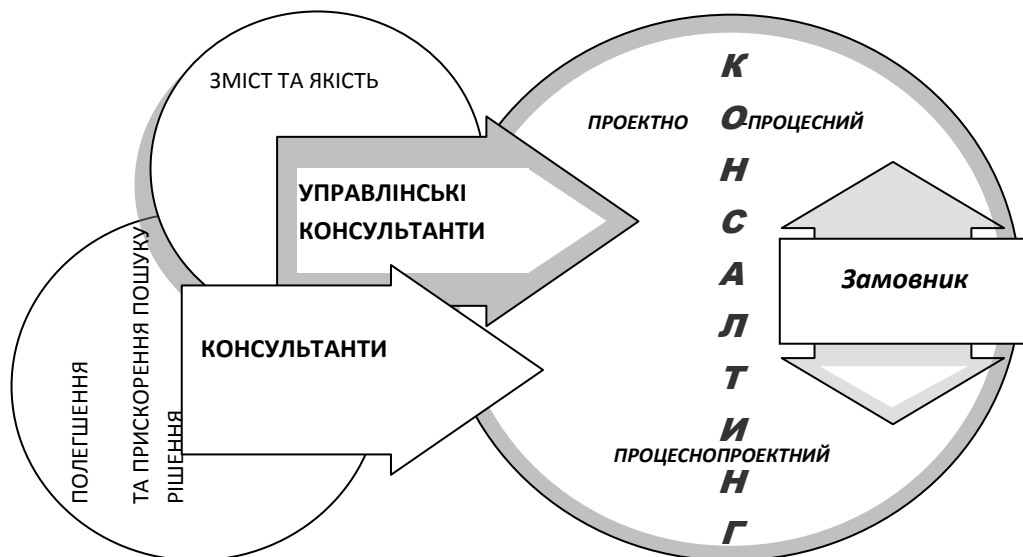


Рисунок 5.1 – Взаємодія основних учасників управлінського консультування

Окремо слід виділити власне *консультантів з управління*. На відміну від організаційних консультантів продукт їхньої діяльності – змістовні розробки змін в організаційних структурах, цілях, нормах, мотивації тощо. Вони не такі товариські, небагатослівні, ходять в строгих костюмах, як правило, чоловіки. Вважають себе інтелектуалами, нерідко й теоретиками управління. Працюють з кожним клієнтом роками. Багато часу проводять за вивченням історії і поточної діяльності організації. Вони ґрунтовно використовують процесні методи, але звертаються й до проектних заготовок.

Порівнюючи організаційних консультантів (психологів і тренерів) із управлінськими консультантами, можна зробити такий висновок: і перші, і другі є експертами в процесному та проектному консультуваннях; при цьому, як правило, не існує експертів у «чистому» вигляді: на практиці, по своїй суті, бувають проектно-процесні та процесно-проектні консультанти. Проте оргконсультанти лише надають клієнтам процес, який полегшує їм пошук потрібних рішень, причому самі в змістовній стороні цих рішень не беруть участі; тим більше – вони не займаються організаційною діагностикою як самостійним завданням. Управлінські консультанти – беруть на себе



відповідальність саме за якість конкретних рішень щодо специфіки бізнесу організації-замовника; при цьому вони беруть активну участь у змістовній стороні процесу прийняття та реалізації управлінського рішення.

Розрізняють зовнішніх і внутрішніх консультантів.

*Зовнішні консультанти* – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, що надають послуги клієнтам на основі договору.

*Внутрішні консультанти* – це фахівці з економіки і управління, що зайняті в штаті тієї чи іншої компанії та нерідко складають «штабну» підсистему організації.

Як зовнішнім, так і внутрішнім консультантам доводиться стикатися із багатьма проблемами в процесі співпраці з клієнтами. Так, іноді важко домогтися незалежності та об'єктивності. Це відбувається, якщо нечітко визначені ролі та взаємні обов'язки клієнта і консультанта в межах організації, якщо консультанти використовуються для всього, що спадає на думку керівникові. Служба внутрішнього консультування, яка має низький статус і позбавлена доступу до зовнішнього керівництва, не зможе вирішувати міжфункціональні проблеми на більш високому рівні, а її рекомендації не матимуть авторитету і довіри.

До зовнішніх консультантів відносять такі основні типи консультаційних організацій:

- *великі багатофункціональні консультаційні фірми*, у штаті яких налічується 500–1000 консультантів. Велику частину таких фірм складають багатонаціональні фірми з філіалами в 20 або більше країнах. Їх розміри дозволяють мати справу з різними клієнтами і складними проблемами; їх називають «фірми із управлінського консультування з повним набором послуг». Вони прагнуть демонструвати особливу думку, методики, які відрізняють їх від інших фірм;

- *служби консультації керівництва великих фірм*. Вони схожі на великі консультаційні фірми. Їх підлегле положення надає переваги відносно як спеціальних знань, так і щодо отримання замовлень;

– *дрібні та середні консультантські фірми*, штат яких становить 50–100 консультантів. Найчастіше вони займаються управлінським консультуванням дрібних і середніх фірм в обмеженій географічній області; спеціальним управлінським консультуванням в одній або декількох сферах, таких, як корпоративна стратегія, управління персоналом, оцінка складності роботи, маркетинг, системи управління виробничим процесом тощо; строго спеціалізованою діяльністю в одній або декількох галузях промисловості або сфери послуг;

– *організації, що надають спеціальні технічні послуги*. Ці організації є компаніями, які зазвичай створені фахівцями в галузі математики, обчислювальної техніки, дослідження операцій і пропонують спеціальні послуги в сферах стратегічних досліджень, моделювання, прогнозування, аналізу і проектування систем тощо. Вони можуть бути незалежними, а можуть бути частиною вишу чи НДІ;

– *консультативні підрозділи в управлінських установах*. Вони створюються як частина консультаційних організацій, здійснюючи лізинг свого персоналу на дану фірму для навчання її управлінців;

– *одиначні консультанти*. Одиначними консультантами можуть бути універсали, які підкреслюють свій широкий досвід у галузі управління, вирішення проблем або фахівці, що працюють у вузькій сфері. Їх сильною стороною є високо індивідуалізований і гнучкий підхід, який складніше застосовувати більшій консультантській компанії. Послуги одиначного консультанта дешевші, оскільки він може уникнути багатьох накладних витрат, властивих великим організаціям. Одиначні консультанти часто неофіційно взаємозв'язані, можуть збиратися разом для виконання великих і складних завдань;

– *консультуючі професори*. Вони є професорами управління, лекторами, науковцями, основне заняття для яких не консультування, хоча займаються вони їм досить регулярно;

– *нетрадиційні джерела* послуг із консультування. До цієї групи можна віднести постачальників і продавців комп'ютерної техніки і засобів зв'язку, постачальників програмного забезпечення, організації, що перетворили свої внутрішні служби консультування в зовнішні консультаційні служби.

Внутрішні консультанти надають послуги в межах організації, національної або інтернаціональної ділової корпорації, комунального підприємства, державного міністерства або департаменту – для надання консультативних послуг іншим підрозділам цієї ж організації. Вони визначаються не зовсім точно; те, чим вони займаються, називається по-різному, але найчастіше – «управлінські послуги». Ці служби можна виявити в різних частинах організаційної структури. Деякі з них консультативні в повному розумінні цього слова – вони мають право втручатися в справи як дорадчий орган за вказівкою старшого керівника або керівника підрозділу в організації. В інших випадках консультування є однією з функцій центрального апарату, і відповідні підрозділи відповідають також за розроблення і підтримку систем бухгалтерського обліку та інформації, ведення документації та звітів, організаційних циркулярів, програм підготовки кадрів та інші функції.

Кількість служб внутрішнього консультування помітно збільшилася. У великих ділових корпораціях стало звичайною практикою утворювати внутрішні служби управлінського консультування того чи іншого роду. Внутрішні консультанти почали створювати власні професійні асоціації, і декілька професійних організацій зовнішніх консультантів визнали їх.

Розглянемо негативні та позитивні сторони внутрішніх і зовнішніх консультантів.

*Позитивні сторони внутрішніх консультантів:*

- добре знають свою організацію (всі відтінки внутрішніх справ організації, стиль роботи і управління, культури і кадрової політики);
- швидке реагування і орієнтування в будь-якій робочій ситуації;
- конфіденційність (інформація не виходить за межі організації);
- доступність для багатьох внутрішніх підрозділів;

- можливість використання при вирішенні проблем у тих випадках, коли раніше консультанти не застосовувалися;

- оплата їх послуг дешевша, ніж зовнішніх консультантів (менші накладні, дорожні та інші витрати).

*Негативні сторони внутрішніх консультантів:*

- їм необхідно платити постійну заробітну плату;
- необхідно витрачати гроші на їх навчання;
- вони не схильні до зовнішньої критики;
- помилки, здійснені ними, рідко виявляються;
- вони не мають постійно поновлюваного досвіду роботи в інших фірмах і галузях;

- в їх роботі може бути відсутній творчий підхід.

*Позитивні сторони зовнішніх консультантів:*

- широкий кругозір і володіння інформацією в різних галузях управління (володіння великою кількістю попередньої інформації для проведення аналітичної роботи в певній галузі, а також досвідом проведення аналітичної роботи на різних об'єктах, що належать не тільки до даної галузі, а й до суміжних галузей);

- орієнтація на широке вивчення і перенесення досвіду інших організацій;

- можливість отримати нові ідеї в результаті свіжого погляду на проблеми компанії;

- за допомогою зовнішніх консультантів можна підсилити аналітичні відділи підприємств або навіть доручити їм тимчасове управління аналітичними роботами;

- наявність методологічної бази, що забезпечує системний підхід до проведення аналітичної роботи (володіння методикою, що дозволяє зробити аналіз всебічним, виділивши найбільш значущі для компанії питання);

- висока об'єктивність аналізу ситуації (консультант не залежить від керівника підприємства і не знаходиться у нього в підпорядкуванні; не має особистих інтересів на підприємстві; повинен прагнути дати об'єктивну оцінку ситуації, а не намагатися догодити кому-небудь в організації);

- обов'язок консультанта – не тільки описувати те, що відбувається, але й виробляти рекомендації, тобто йдеться про практичну орієнтованість (причому рекомендації повинні бути такими, щоб клієнт міг їх реально виконати).

*Негативні сторони зовнішніх консультантів:*

- відсутність гарантії якості послуг, що надаються (цей ризик можна мінімізувати, використовуючи систему вибору консультантів: при цьому слід звертати увагу на сертифікацію і наявність рекомендацій від попередніх клієнтів);

- недостатня кількість інформації в компанії (оскільки консультант проводить в офісі компанії-клієнта обмежений час);

- використання стандартних, не адаптованих із урахуванням особливостей конкретної компанії схем і методик роботи (погіршує якість аналізу ситуації);

- високі гонорари порівняно з оплатою праці фахівців організації;

- несуть «тягар» стереотипів попередніх проектів;

- необхідний час на пізнавання їх ступеня професіоналізму і кваліфікованості;

- загроза розголошення конфіденційної інформації;

- необхідний час на ознайомлення консультанта з проблемами організації.

## ТЕМА 6 МЕТОДИ ЛОГІСТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ.

### 6.1 Методи логістичного консалтингу:

Індивідуальна робота з дерло особами організації у формі коучингу або рекомендаційного консалтингу, рефлексивні ігри и семінари, ділові и рольові ігри, налагодження системи управління в «ручному режимі» в форматі довгострокової роботи з топ-менеджерами, метод живого моделювання колективної ДІЯЛЬНОСТІ, розробка та написання рекомендацій, тренінги

#### Метод SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище і адаптація системи. Організації, як і будь-які системи, обмежені від зовнішнього середовища і в той же час пов'язані з зовнішнім середовищем таким чином, що із зовнішнього середовища вони отримують необхідні їм ресурси і передають у зовнішнє середовище продукти своєї життєдіяльності. Тобто зовнішнє середовище є необхідною умовою існування систем. Тому функціонування організації визначається рівнем знання про довкілля. Зовнішнє середовище являє собою сукупність таких об'єктів, які не є елементами даної системи, взаємодія з якими враховується при вивченні системи. Взаємодія виступає фактором, за допомогою якого відбувається об'єднання частин у ціле. Без взаємодії частин система перестає існувати. Взаємодія забезпечує передачу інформації від одного елемента системи іншого, від входу впливу із зовнішнього середовища до передачі в зовнішнє середовище відповідної інформації. Зовнішнє середовище сприймається організацією одночасно і як система, що містить сприятливі для організації параметри, і як система, що включає несприятливі фактори. Сприятливі параметри сприймаються організацією як можливості (розвитку, підвищення ефективності і т.д.), а несприятливі – як загрози.

SWOT-аналіз. Навряд чи можна назвати інший метод аналізу стану організації, який міг би зрівнятися зі SWOT-аналізом по ефективності і простоті застосування. Аббревіатура методу походить від Strengths - Weaknesses -

Opportunities – Threats, що в перекладі означає: Сила – Слабкості – Можливості – Погрози.

Під силою організації розуміють сукупність умінь працівників організації, їх навичок, досвіду, організаційних ресурсів, конкурентних можливостей і т.д. Все перераховане являє собою активи організації в конкурентній боротьбі. Слабкість являє собою відсутність чогось важливого для функціонування організації або щось, що ставить її в несприятливе умова. Це – пасиви. Деякі сильні сторони організації більш важливі, ніж інші. Вони можуть бути використані для формування стратегії. У той же час сильна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін. Головні переваги організації полягають у перетворенні ноу-хау (умінь і досвіду у всіх сферах діяльності організації) в її ключові гідності; в розробці нової продукції, послуг і нового сервісу; в розумінні потреб споживачів і організації ефективної збутової системи. Можливості організації полягають у наданих зовнішнім середовищем умовах діяльності і проявляються у використанні сильних сторін організації та зміцнення слабких сторін. Необхідно зауважити, що можливості, які організація не може реалізувати, є ілюзії.

Загрози проявляються:

- в наявності більш дешевих технологій конкурентів;
- у впровадженні конкурентами виробництва і реалізації найкращих продуктів;
- в погрозах з боку іноземних організацій;
- в нових правилах, що завдають шкоди більше, ніж іншим;
- у підвищенні процентних ставок, в можливе поглинання;
- в демографічних змінах, в змінах курсів іноземних валют;
- в політичних змінах в країні і т.д.

Аналіз сили і слабкості організації дає можливість встановити зв'язок між потенціалом і проблемами організації, з одного боку, а з іншого – встановити зв'язки між її сильними і слабкими сторонами, що дозволяє визначити варіанти успішного існування і перспектив розвитку організації. Принципово слабкі сторони організації можуть полягати в наступному: у відсутності чіткого

бачення перспектив розвитку та застарілих методах управління; в нестачі умінь і таланту осіб, що рішення, і низькою реалізованості прийнятих рішень; в недостатній кваліфікації виконавців і значному дефіциті бюджету організації; в недостатньому іміджі серед населення; в незадовільною інформаційній роботі. Таким чином, весь світ як би ділиться на дві частини: організацію як таку і все інше (зовнішнє середовище), а зміст кожної з частин – на сприятливі і несприятливі складові.

PEST-аналіз. Зовнішнє середовище (залежно від характеристик факторів впливу) поділяється на далеке і близьке оточення. Близьке оточення має безпосередній вплив на системи, а далеке – опосередковане. Дальня зовнішнє середовище (або макрооточення) є частиною зовнішнього середовища, але частиною універсальної: загальної для всіх організацій. Але реакція кожної конкретної організації на вплив макрооточення виявляється специфічною, що відбиває особливість кожної організації та ту конкретну ситуацію, в якій вона знаходиться. Макрооточення як система включає такі підсистеми, як політика, економіка, суспільство, технологія, інститути, природно-географічні підсистеми і т.д. Найчастіше проводиться PEST-аналіз. Абревіатура «PEST» являє собою поєднання перших літер чотирьох англійських слів Policy (P) – політика, Economy (E) – економіка, Society (S) – соціум (суспільство), Technology (T) – технологія. Політична складова зовнішнього середовища надає потужний вплив на всі сторони життєдіяльності організації і проявляється не тільки у зміні становища держави в міжнародному співтоваристві, а й у відносинах організації з усіма гілками влади.

Економічні аспекти впливу зовнішнього середовища на організацію виявляються в зміні темпів курсу національної валюти, темпів інфляції (дефляції), ставки рефінансування Центробанку та інших параметрів, які впливають на ділову активність організації. Соціальні фактори зовнішнього середовища значною мірою пов'язані зі зміною базових соціокультурних параметрів населення, способу її життя і середовища проживання, а також із зміною демографічної ситуації в країні і в конкретному регіоні зокрема. Відносно впливу технологічних змін на організацію необхідно



відзначити, що воно проявляється у прагненні організації випередити своїх конкурентів за рахунок своєчасного використання результатів НДДКР. Всі чотири зазначених компоненти зовнішнього середовища взаємопов'язані, тому аналіз їх впливу на організацію повинен бути скоректований з урахуванням того, що зміни одного з факторів може як створити нові можливості для організації, так і нести нові загрози. Пріоритетність зазначених факторів для кожної організації має свою специфіку. В якості ближньої зовнішнього середовища аналізується вплив на організацію з боку постачальників, споживачів, конкурентів і місцевої спільноти. Як встановлено фахівцями, отримані відомості залишаються в пам'яті клієнта надовго, якщо використаний і зоровий, і слуховий канали передачі інформації, а також проведені практичні заняття, що дозволяють обговорити і перевірити в ігровій ситуації проблеми клієнта і можливі варіанти їх вирішення. Тестування в процесі консультаційної діяльності. Тестування, як фактор управління, спрямоване на забезпечення оцінки та самооцінки працівників організації і покликане допомагати в оцінці особистих і ділових якостей працівників, у подоланні хибних стереотипів сприйняття себе та інших працівників, а також у коригуванні поведінки самих працівників. Тест є стандартизоване і обмежене за часом випробування, результати якого дозволяють отримати кількісні та якісні оцінки вимірюваних характеристик. Гідності тестування полягають у наступних показниках:

Об'єктивності оцінки.

Оперативності і швидкості оцінки.

Простота і доступність тестування.

Придатності результатів тестування для комп'ютерної обробки та використання статистичних методів оцінки.

Значною евристичної оціночної можливості.

Практичної спрямованості.

Порівняльної дешевизні.

До негативних якостей тестування слід віднести такі показники, як:

Проблема встановлення однозначного причинно-слідчого зв'язку між питаннями тестів і якостями особистості тестованого.

Оцінка лише існуючих в момент випробування якостей тестованого.

Неможливість коректних висновків про людину взагалі тільки на основі результатів його тестування.

Для комплексної оцінки працівника необхідно вводити батарею тестів.

Кваліфіковане проведення тестування вимагає відповідної підготовки тестуючого.

Страх тестованого перед тестами може не дозволити йому проявити свої справжні якості.

Витік інформації про результати тестування або публічне оголошення результатів може ускладнити відносини в колективі.

Існують деякі стандарти тестування, до яких слід віднести наступні правила:

- 1) людини не можна піддавати тестуванню проти його волі;
- 2) випробовуваний повинен мати інформацію про цілі тестування і формах використання результатів;
- 3) інформація про результати тестування повинна надаватися тільки тим, кому вона призначена;
- 4) складне тестування повинне виконуватися фахівцем у цій галузі;
- 5) тестований має право знати результати свого обстеження;
- 6) форма повідомлення результатів тестування не повинна травмувати обстежуваного;
- 7) тестуючий повинен забезпечити неупереджений підхід до процедури і результатами дослідження.

Процедура тестування включає в себе чотири етапи; вибір тестових методик; інструктування досліджуваних; контроль за виконанням завдань і інтерпретацію результатів і підведення підсумків тестування.

Ділові ігри.

Гра – це механізм акумуляції та передачі колективного досвіду, причому головним у цьому механізмі є сам процес діяльності її учасників. Тому важливим є не тільки розподіл ролей і визначення правил ігрових дій, але й моделювання ігрового процесу і супутнього йому емоційної

напруги. Провідним компонентом гри є роль і її прийняття. Ігрові дії можуть задаватися сценарієм, провідним гру, нормативними документами або формуються самими гравцями. Моделювання, яке за певними правилами систематизує всю конструкцію ігри, забезпечує заміну реальних ситуацій штучно сконструйованими поведінковими зразками.

За допомогою певних випробувань індивідуальних якостей особистості ділові ігри виконують функцію виявлення та оцінки, але в порівнянні з тестами мають такі відмінності:

- гра ґрунтується на певному поведінці досліджуваних;
- гра являє собою колективне (групове) взаємодія;
- гра відрізняється від тестування більшою складністю і взаємозалежністю вирішуваних завдань, оскільки містить в собі комплекс взаємопов'язаних дій;
- гра імітує реальну ситуацію;
- гра включає в себе не тільки елементи діагностики, але й несе в собі функцію навчання, тренінгу, виховання, вирішення практичного завдання;
- ефективність гри залежить від ефективності процесу її протікання.

Класифікація ділових ігор може здійснюватися за рядом ознак.

При розробці і проведенні ділових ігор слід враховувати такі принципи:

- репрезентативності та достатності елементів ігрової ситуації (елементи повинні достатньо повно представляти імітовану ситуацію у відповідності з поставленими цілями);
- модульності характеру гри (організаційні модулі, функціональні модулі, етапні модулі);
- системності гри і її включеності в загальну програму.

Найважливішим аспектом ділової гри є підготовка до неї, за якою слідує формування ігрової групи, керівництво процесом гри, підведення підсумків і оцінка результатів.

Підготовка гри включає такі заходи, як:

- вибір ігровий методики, відповідної навчальним цілям і рівню підготовленості учасників;
- перевірка придатності аудиторій для гри;

– визначення способів фіксації результатів в процесі гри і поведінки самих гравців;

– визначення способів аналізу ігрового процесу;

– забезпечення цільової спрямованості процесу гри;

– оптимізація вимог до учасників;

– структурування гри у часі;

– використання технічних засобів навчання (наприклад, відеокамери).

Формування групи передбачає оцінку індивідуальних якостей учнів, ступеня їх підготовленості та ігровий мотивації. Учасники гри повинні знати умови і правила гри і прагнути до встановлення довірчих відносин. Керівник гри виконує такі функції: керує підготовкою до гри і формуванням ігрової групи, знайомить учасників з правилами гри і консультує їх по ходу самої гри. Він стежить за орієнтацією ігрового процесу і контролює дотримання правил проведення гри та етичних норм, допомагає учасникам оволодіти ефективними формами поведінки, а по завершенні гри – оцінює отримані результати.

В силу зазначеного, керівник повинен володіти високими комунікативними здібностями, вміти точно виражати свої думки і вербалізувати почуття учасників, бути об'єктивним і уважним до учасників, вміти коректно зіставляти правильні і неправильні позиції учасників, а також зрозуміло представляти ситуацію і бути готовим стримуватися від надмірного участі в грі. Підведення підсумків гри повинно допомагати учасникам адекватно оцінювати свої сильні і слабкі сторони і значимість отриманих результатів.

Тренінги.

За визначенням, тренінг являє собою сукупність вправ, спрямованих на формування та вдосконалення вмінь клієнта.

Специфіка тренінгу полягає в тому, що він використовується для досягнення порівняно вузьких цілей, служить для відпрацювання певних зразків поведінки і підпорядкований безпосереднього вирішення практичних завдань.

Тренінг – активний пізнавальний процес, в центрі уваги якого знаходяться учасники, а не тренер. Цілі тренінгу повинні бути зрозумілі учасникам в цілому і кожному зокрема. Формулювання (уточнення) цілей тренінгу може стати початковим етапом групової роботи. Можливу різноманітність цілей покаже різне розуміння учасниками завдань тренінгу і дозволить, проранжирувавши цілі, визначити головні серед них. Зміст тренінгу має відповідати поставленим цілям і очікуваним результатам. Тренінг слід починати в заздалегідь позначений час з чаю (кава), перерви на обід та кави доцільно оголошувати не пізніше встановленого часу (або трохи раніше), називаючи точний час продовження роботи.

Для того, щоб вивести учасників на прийнятний стартовий рівень і загострити увагу на стоять цілях, корисно заздалегідь видати кожному з учасників завдання, а на початку тренінгу перевірити його виконання. Перед початком тренінгу слід перевірити справність всього інструментарію, показчиків, карток з ім'ям кожного учасника, роздатковий матеріал і матеріал тренера. Часу на перерви має бути достатньо для відпочинку, а самі перерви повинні бути організовані так, щоб учасники могли вибрати напої за смаком і відпочити (краще в активній формі – у формі переговорів або гри). Почати заняття можна з короткого вправи, суть якого полягає в тому, що учасники діляться на пари і кожен з партнерів розповідає іншому про свої очікування від майбутнього тренінгу, які той потім озвучує на всю аудиторію як би від першої особи.

Перш, ніж приступити до реалізації тренінгових програм, необхідно визначити наступні аспекти:

- Цілі проведення тренінгу;

- Потреби організації у тренінговій програмі і який конкретно;

- Перелік співробітників, які повинні взяти участь в тренінгу;

- Методи і техніки, використовувані в тренінгу;

- Процедуру оцінки ефективності тренінгу.

## ТЕМА 7 МЕТОДИ АКТИВІЗАЦІЇ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ

Генерування альтернатив і вибір варіанту вирішення проблем. При наявності цілей та критеріїв їх досягнення постає питання: що оцінювати цими критеріями, з чого вибирати? Багато проблем, які потребують вирішення, не піддаються кількісній оцінці, тому використовуються експертні технології. Словом, потрібні експерти та варіанти рішень. Детальніше про методи активізації творчого мислення.

Метод мозкової атаки. Суть методу: кожному учаснику групи надається право висловлювати самі різні ідеї з приводу варіантів вирішення проблеми незалежно від їх обґрунтованості, здійсненності та логічності. Чим більше різних пропозицій, тим краще. Керує атакою ведучий. З інформацією про характер проблеми учасники групової роботи знайомляться заздалегідь. Всі пропозиції вислуховуються без критики і оцінки (за цим стежить ведучий), а їх аналіз проводиться централізовано після завершення процесу висловлювання ідей на основі записів, вироблених секретаріатом. В результаті формується список, у якому всі подані пропозиції структуруються за певними параметрами (критеріями), а також по їх результативності в частині вирішення обговорюваної проблеми.

Метод Дельфі. Цей метод часто використовують в тих випадках, коли збір групи неможливий. Відповідно до процедури членам групи не дозволяється зустрічатися і обмінюватися.

Експертні методи сценаріїв.

Визначення тенденцій можливого розвитку: висування гіпотез.

Колективні.

Експертний прогноз (оцінка тенденцій очікуваного розвитку) Генерування альтернатив (пошук нестандартних рішень).

Індивідуальні.

Дельфі (анонімне узгодження індивідуальних думок, що проводиться в кілька турів).

Експертна класифікація (визначення приналежності елементів досліджуваного безлічі яким-небудь класам).

Мозкової атаки (послідовний пошук нетривіального рішення, в якому заборонена критика ідей).

Визначення рейтингу (оцінка порівняльної переваги).

Комісій (регулярне вироблення узгоджених думок на зборах).

Суду (обговорення альтернатив: прихильниками, супротивниками і «суддями»).

Думками з приводу розв'язуваної проблеми, забезпечується незалежність думок. Процедура полягає в наступному:

1. Членам групи пропонується відповісти на цілий перелік питань, детально сформульованих з даної проблеми.

2. Кожен учасник відповідає на питання анонімно.

3. Результати відповідей збираються в центрі, і за результатами обробки відповідей складається інтегральний документ, що містить всі пропоновані варіанти рішень.

4. Кожен член групи отримує копію інтегрального документа.

5. Ознайомлення із зазначеним документом (аналіз пропозицій інших учасників групи) може змінити думку деяких учасників групи щодо можливих варіантів рішень.

6. Етапи з 3 по 5 повторюють стільки разів, скільки необхідно для досягнення узгодженого рішення.

Цей метод можна застосовувати, коли немає обмежень за часом вироблення рішення, і рішення приймаються експертами. При виробленні рішень для конкретної організації з метою подальшого впровадження, доцільно використовувати інші методи групової роботи, що дозволяють знаходити консенсус, а в процесі пошуку рішень з членів групи (керівництва організації) може формуватися команда однодумців. Метод експертних оцінок. Основа цих методів полягає у використанні різних форм експертного опитування з подальшою оцінкою і вибором кращого варіанту. Об'єктивність експертних оцінок базується на тому, що невідома характеристика досліджуваного явища

тракується як випадкова величина, відображенням закону розподілу якої є індивідуальна оцінка експерта щодо достовірності та значущості тієї чи іншої події. Істинне значення досліджуваної характеристики знаходиться всередині діапазону оцінок, отриманих від експертів.

Метод дерева цілей розроблений на основі системного аналізу проблемних ситуацій і припускає використання ієрархічної структури, отриманої шляхом поділу загальної мети на підцілі. Дерево цілей створюється для аналізу проблемної ситуації і наочного представлення результатів такого аналізу. Ідея розробки дерева цілей належить американському досліднику Черчменом, застосовував такий підхід до дослідження проблем розвитку промисловості. В даному випадку дерево цілей являє собою пов'язаний граф без циклів, тому можна дати таке визначення. Дерево цілей – це граф, який виражає супідрядність і взаємозв'язки елементів, якими є цілі і ресурси. При побудові дерева цілей тенденції очікуваного розвитку подій визначаються експертними прогнозами. Визначення основних факторів, що впливають на розвиток ситуації, проводиться методом розробки сценаріїв.

Сценаріями називають гіпотетичні альтернативні опису того, що може статися в майбутньому. Сценарії не просто плід фантазії, а логічно обґрунтовані моделі майбутнього, своєрідний розповідь про те, «що трапиться, якщо ...». Зазвичай розробляють кілька сценаріїв: оптимістичний, песимістичний і проміжний. Перед розробкою сценарію складають переліки факторів, що впливають на хід подій і наявних ресурсів.

Пошук нестандартних рішень знову виниклої проблеми здійснюється методами генерування альтернатив. Порівняльна перевага різних альтернатив оцінюється методом визначення рейтингів або методами формування оціночних систем, до складу яких входять критерії оцінки, шкали вимірювання критеріїв, правила вибору найбільш кращою альтернативи. Цей метод застосовується в тому випадку, коли мета неясна, а є тільки початковий стан системи.

Події нижнього рівня декомпозиції ранжуються по перевагу і ймовірності настання. Найбільш бажаний варіант і є мета системи. Методи морфологічного



аналізу засновані на комбінуванні виділених елементів або їх ознак в процесі пошуку вирішення проблем. В рамках цього методу визначаються всі можливі елементи, від яких може залежати вирішення проблеми, перераховуються можливі значення цих елементів, а потім настає процес генерування альтернатив шляхом перебору всіх можливих поєднань цих значень. Метод заперечення і конструювання: здійснюється формулювання деяких припущень і заміна їх на протилежні з подальшим аналізом виникають невідповідностей.

Метод систематичного покриття поля: полягає у виділенні опорних пунктів знань у досліджуваній області, які використовуються для заповнення поля деяких сформульованих принципів мислення.

Метод синектики призначений для генерування альтернатив шляхом асоціативного мислення, пошуку аналогій поставленому завданню і полягає в наступному:

1. Формується група з 5–7 чоловік, що мають гнучке мислення, досвід, психологічну сумісність, товариськість, рухливість.
2. Виробляються навички спільної групової роботи.
3. Перебираються не тільки відомі подібні рішення, але всі можливі і неможливі (фантастичні) рішення.
4. Забороняється обговорювати переваги і недоліки членів групи.
5. Дозволяється кожному припинити роботу в будь-який момент без пояснень причин.
6. Роль ведучого періодично переходить до інших членів групи.

На відміну від мозкового штурму тут потрібна спеціальна і тривала підготовка групи.

Ділові гри є імітаційне моделювання реальних ситуацій. Правда, реальна ситуація замінюється якоїсь моделлю, але «гравці» при цьому поведуться так, як якщо б це відбувалося в реальному житті. Дана ситуація знімає бар'єри, що мають місце в реальній дійсності: боязкість перед начальством і колегами, заборона посадових інструкцій, відсутність необхідної інформації, заборона на фантазії. Наприклад, ділова гра «маркетинг». Остаточне рішення і вибір варіанту з пропонованих альтернатив проводиться, як правило, експертним

шляхом. Однак і тут виникають питання. Навіть оброблені відповідними методами результати експертних оцінок не гарантують того, що буде прийнятий кращий варіант рішення. Крім того, рішення, прийняте без участі осіб, яким належить впроваджувати його в життя, як правило, реалізується з працею. Завдання полягає в тому, щоб експерти та особи, які впроваджують рішення, стали одностайними.

«Консультант працює питаннями» – як каже професор Пригожин Аркадій Ілліч. Ця формула вимагає того, щоб консультант був хорошим психологом і володів лінгвістикою. Прихильники НЛП (наприклад, Виноградів А.В.) пропонують такі підходи.

Нейро-лінгвістичне програмування (НЛП) – це багатовимірний модель структури і функції людського досвіду. НЛП описує на одному рівні динамічну взаємодію нервової системи, фізіології, мови та поведінкового програмування, тобто тих основних компонентів, які створюють суб'єктивний досвід.

Базові припущення НЛП виглядають наступним чином:

- Свідомість і тіло – це частини однієї і тієї ж кібернетичної системи.
- Весь життєвий досвід закодований у нервовій системі.
- Суб'єктивний досвід складається з візуальних образів, звуків і відчуттів.
- Сенси мого спілкування полягає в тій реакції, яку воно викликає і т.д.

Розглядаючи мову як репрезентацію досвіду, НЛП обґрунтовано припускає, що в процесі спілкування кодування і декодування інформації призводить до її часткової втрати. Моделювання досвіду дозволяє представити схемою способи його уявлення. Говорячи про спотворення, мають на увазі, що речі представлені в моделі світу людини, але перекручені таким чином, що здатність людини діяти стає якимось чином обмеженою. В першу чергу тут слід мати на увазі такі явища, як семантична неправильність, читання думок і номіналізація. Опущення – це процес, в результаті якого видаляються частини початкового досвіду. Прояв цього способу моделювання здійснюється через порівняння з умовчанням, неконкретні дієслова, модальні оператори і клас типу ясно і очевидно.

Генералізація – це процес узагальнення досвіду, який може призводити до втрати деталей і багатства вихідного контексту і заважати людям проводити відмінності, завдяки яким вони мали б більш повним набором виборів. Цей процес проявляється через неконкретні іменники, універсальні кількісні та неконкретні дієслова.

Завдяки цим трьом універсальним процесам люди моделюють дійсність, створюючи свої, індивідуальні моделі світу.

#### Спотворення Опусцення Генералізація

Таким чином, працівники організації та консультанти отримують можливість спілкуватися один з одним і уточнювати окремі деталі проблем і процесів. Розглянемо основні моделі спілкування з позицій НЛП і конкретні приклади їх прояву; мети, переслідувані консультантом, і способи його можливого впливу на респондента. Семантична неправильність по типу: причина-наслідок. Пропозиції цього типу описують ситуації, в яких одна людина здійснює яку-небудь дію або вчинок, а інший реагує, відчуваючи ті чи інші почуття. При цьому між вчинком одного і реакцією іншого ніякої необхідної зв'язку не існує. Такими пропозиціями описується модель, в якій відповідальність за свої емоції респондент покладає на людей або сили, що знаходяться поза його контролем. Ці висловлювання легко впізнаються за формулами: X змушує Y відчувати (випробовувати) що-небудь; X, але Y; X, значить Y.

Номіналізація – це використання слів з процесуальним значенням в якості іменників, причому процесуальність як би зникає. Дія подається так, ніби воно статично. Простіше кажучи, якщо іменник не можна помацати, почути, побачити або відчутти запах чи смак, то це – номинализация

#### Методи організаційної самодіагностики

Під самодіагностикою будемо розуміти встановлення ознак, що характеризують стан організації, проведене її працівниками. Самодіагностика призводить до самоаналізу працівників організації та нейтральна по відношенню до консультанта. Зовні вона ефектна і сприяє саморозвитку

працівників. Розглянемо три прийоми: образ організації, колекція помилок і орієнтація організації.

Образ організації. У кожного працівника є свій образ організації, в якій він працює. Поєднання цих образів дає різнобічне уявлення про організацію не тільки консультанту, що проводить цю роботу, але і всім учасникам самодіагностики.

Процедура формування образу організації полягає в тому, що кожному учаснику групової роботи пропонується на аркуші паперу зобразити зоровий образ, з яким у нього асоціюється організація. Після закінчення певного часу, консультант вивішує на дошці по черзі малюнки і просить присутніх прокоментувати образ організації і коментує сам. Наприклад, що можна сказати про організацію, зоровий образ якої являє собою корабель, що сів на мілину, команда якого рятується на плотах, а капітан на палубі грає в теніс? Обстановка анонімного художньої творчості і активного висловлювання інтерпретацій згуртовує і розслабляє учасників групової роботи.

Важливо, щоб працівники організації шляхом роздумів і самоаналізу змогли з обговорюваних образотворчих метафор скласти для себе сукупний образ організації. Колекція помилок. Аналізуючи велику практику з управління, А.І. Пригожин склав цілу колекцію управлінських помилок. Доцільно запропонувати учасникам групової роботи, які є одночасно і керівниками різних рівнів, виділити ті помилки з числа наведених у таблиці. При цьому робота над списком помилок і їх класифікація дозволяють учасникам групової роботи як би поглянути на себе з боку і оцінити.

Орієнтація організації. Аналіз ознак орієнтації організації полягає в оцінці таких важливих характеристик організації як інноваційність та ініціативність персоналу; зосередженість працівників на вирішенні внутрішньо-організаційні проблем; ієрархічність і повага до влади; орієнтація на ринок, на клієнта.

В позначених квадрантах необхідно подовжити або вкоротити вектори (виділені жирними лініями) відповідно з порівняльною силою названих там ознак стосовно Вашої організації. При цьому бажано користуватися кольоровим фломастером (тонкими лініями виділені контури спрямованості).

## ТЕМА 8 НОВІ ФОРМИ НАДАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

Бенчмаркінг (від англ. Benchmark – початок відліку, зарубка) – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних, фірм.

Бенчмаркінг можна застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства. В останні роки цей метод отримав широке поширення і, на думку багатьох дослідників, входить до трійки найпопулярніших методів управління бізнесом. Пояснюється це досить просто – бенчмаркінг допомагає відносно швидко і з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. Він дозволяє зрозуміти, як працюють передові компанії, і добитися таких же, а можливо, навіть більш високих результатів. Бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду, який не є таємницею за сімома печатками. Його широко використовують такі компанії, як Херох («Ксерокс») General Electric («Дженерал електрик»), DuPont (Дюпон «) І багато інших. Як пише Р. Кох, бенчмаркінг – одне з ключових слів менеджменту 1990-х рр.

Аутсорсинг – це одна з форм організації бізнесу в сучасній економіці, практика, яка допомагає компаніям вирішити проблеми функціонування і розвитку в ринковій економіці шляхом скорочення витрат, збільшення пристосованості до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції та послуг, зменшення ризику.

«Енциклопедії нової економіки» визначив аутсорсинг як нову стратегію управління. Журнал зазначає, що автомобільний завод Форда в момент свого заснування 100% автомобілів і комплектуючих випускав самостійно. В даний час корпорація Ford авс третини комплектуючих і послуг замовляє на стороні, а комп'ютерні фірми Dell і Compaq уже перейшли до 100% -му виробничому аутсорсингу. Використання аутсорсингу отримало стрімкий розмах у всьому світі протягом останнього десятиліття багато в чому завдяки бурхливому розвитку інформаційних технологій.

Аутсорсинг (від англ. Outsourcing– використання зовнішніх джерел, або коштів) – це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. При цьому підрядник адаптує свої універсальні

засоби і знання, враховуючи конкретний бізнес замовника, і використовує їх в інтересах замовника за оплату, обумовлену склалася вартістю послуг, а не часткою в прибутку. Втім, відомі й інші варіанти. Наприклад, останнім часом стало дуже популярним участь у крос-акціонуванні аутсорсингових партнерів. Аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність виконання певних функцій у галузі інформаційних технологій, постачання й поставок, сервісу, фінансів, забезпечення персоналом і навіть виробництва.

#### Концепція «Шість сигм».

Система контролю якості «Шість сигм» народилася в компанії Motorola і була вперше введена при виробництві пейджерів і мобільних телефонів в 1987 р. Проблема, з якою зіткнулася компанія Motorola в середині 1980-х рр., полягала в занадто високому відсотку бракованих транзисторів. Щоб виправити ситуацію, компанія розробила методику статистичного аналізу програм, в якій враховувався відсоток бракованих виробів в динаміці.

Постійний збір даних про статистику дефектів дозволив встановити середньостатистичний відсоток браку і визначити кількісні цілі щодо підвищення якості рограмм. Іншими словами, було проведено нормування програм по числу бракованих виробів і були поставлені завдання щодо зниження цієї норми. Аналіз динаміки зміни числа дефектів дозволив визначити процеси з великим числом дефектів і адресно спрямувати зусилля по виправленню саме цих процесів.

Крім того, вдалося спрогнозувати і спланувати динаміку поліпшення якості виробничого програм і тим самим забезпечити зниження собівартості. Концепцію запропонував старший інженер підрозділу засобів зв'язку Білл Сміт. Його спонукали до цього скарги торгових агентів на місцях, що повідомляли про випадки пред'явлення претензій за гарантійними зобов'язаннями. Сміт створив новий підхід до стандартизації методів обліку дефектів. В ідеалі виробництво, організоване з урахуванням даної методології, повинно було забезпечити випуск продукції, яка практично не має вад.

«Шість сигм» являє собою добре структуровану, керовану за допомогою показників методологію, метою якої є усунення дефектів, втрат та інших проблем з якістю у виробництві продукції, сфері послуг, в управлінні та інших

напрямах діяльності. Мала літера грецького алфавіту «сигма» позначає в статистиці спосіб опису величини варіації в наборі даних, групі виробів або процесі. Величина сигми показує, наскільки ви відповідаєте вимогам споживача. Іншими словами, визначається відповідність програм ідеалу. Мовою даної концепції вимоги й очікування споживача вважаються критичними для якості, яке вимірюється за всіма параметрами, його відбиваючим, а не тільки по одному або двом. Методологія «Шість сигм» базується на добре обґрунтованих статистичних методах управління якістю, процедурах аналізу даних у поєднанні з систематичним навчанням персоналу на всіх рівнях організації. Процес можна назвати «програма Шести сигм», якщо він не видає більше ніж 3,4 дефекту на мільйон можливостей відтворити дефект.

Поняття «Шість сигм» є дуже важливим у програмі поліпшення якості. При цьому зізнається, що завжди є деяка можливість появи дефектів. Але якщо працювати на рівні шести сигм, дефекти у багатьох програмах і продуктах будуть практично відсутні. За роки роботи за програмою «Шість сигм» компанія Motorola досягла показника 5,7, що означає відсутність дефектів в 99,99996% випадків. Більшість сучасних компаній США діють на рівні якості, відповідного трьом-чотирьом сигмам. Іншими словами, в якомусь процесі допускається занадто великий шлюб, на усунення якого потрібні час і зусилля, а також з'являються незадоволені споживачі. Такий шлюб викликає втрати до 25% від загальних доходів. Дане положення, цілком природно, не є задовільним.

Головна ідея управління на основі «Шести сигм» полягає в тому, що якщо ви можете вимірювати число дефектів у процесі, то можете визначати і способи, що дозволяють їх усунути, а значить, вийти на рівень якості з практично нульовим браком. Якщо спробувати викласти сутність концепції «Шість сигм» гранично коротко, то її можна трактувати наступним чином. Це:

- статистична основа для вимірів: 3,4 дефекту на мільйон можливих;
- філософія і мета: бути настільки досконалим, наскільки це практично можливо;
- методологія;
- символ якості.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма. / Э. Бейч. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 272 с.
2. Васильев Г. А. Управленческое консультирование : учеб. пособ. для вузов / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. – Москва : ЮНИТИ, 2004. – 256 с.
3. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – Київ : КНЕУ, 2000. – 228 с.
4. Коростельов В. А. Управлінське консультування / В. А. Коростельов. – Київ: МАУП, 2003. – 104 с.
5. Коростелев В. А. Роль консалтинга в управлении бизнесом / В. А. Коростельов. – Київ : МАУП, 2004. – 251 с.
6. Маккхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / К. Маккхем. – Москва : Дело и сервис, 1999. – 288 с.
7. Основы управлінського консультування : Опорний конспект лекцій / уклад. А. Ю.Тривайло. – Київ : КНТЕУ, 2006. – 97 с.
9. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – Москва : ГУВШЭ, 1999. – 240 с.
10. Управленческое консультирование. Введение в профессию. / [Под ред. М. Кубра]. – Москва : Планум, 2004. – 976 с.
11. Хміль Ф. І. Основы управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2008. – 240 с.
12. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование : учеб. пособ. для вузов. / Ю. В. Чернов, С. В. Фомишин, А. И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2009. – 272с.
12. Бисвас С. Руководство по управленческому консультированию / С. Бисвас, Д.Твитчел. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 2712 с.
13. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. / Ф. Бурнард. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 256 с.
14. Катрин Туретт–Туржи. Консалтинг. / Катрин Туретт–Туржи – Санкт-Петербург : Нева, 2004. – 208 с.



15. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. учеб. пособ. / Г. И. Маринко. – Москва: Инфра–М, 2005. – 356 с.
16. Пригожин А. И. Методы развития организаций. / А. И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2003. – 863 с.
17. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования. / Н. О. Токмакова. – Москва : МЭСИ, 2005. – 240 с.
18. Швиданенко Г. О. Бізнес діагностика підприємства : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко – Київ : КНЕУ, 2007. – 344 с.

#### **Джерела Internet:**

1. <http://www.finansy.ru/>– економіка і фінанси: публікації, статті, огляди, аналітика.
2. <http://ek-lit.agava.ru/>– Бібліотека економічної і ділової літератури.
3. <http://eur.ru/>– науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємстві”.
4. [www.bcg.ru/](http://www.bcg.ru/)– сайт BCG.
5. [www.cfin.ru/consulting/](http://www.cfin.ru/consulting/)– Теорія та практика консалтингової діяльності.
6. [www.consulting.ru/](http://www.consulting.ru/) – Теорія та практика консалтингової діяльності.
7. [www.expert.ru/](http://www.expert.ru/)– електронна версія журналу «Експерт».
8. [www.feaco.org](http://www.feaco.org) – Європейська Асоціація Консалтингових послуг.

*Навчальне видання*

**ФАЛЕЦЬКА** Галина Іванівна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

## **«ЛОГІСТИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ»**

*(для студентів першого року денної і заочної форм навчання  
спеціальності 073 – Логістика)*

Відповідальний за випуск *В. К. Доля*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2016, 100Л

---

Підп. до друку 24.10.2016  
Друк на різнографі  
Тираж 50 пр.

Формат 60 x 84/16  
Ум. друк. арк. 3,0  
Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017 р.